LIDERANÇA
POR QUE OS GESTORES ESTÃO TÃO DESMOTIVADOS

REMUNERAÇÃO
AS ÁREAS E AS COMPETÊNCIAS MAIS VALORIZADAS EM 2018

DINHEIRO
PROGRAME SUA MENTE PARA POUPAR E ACUMULAR

voce s/a

Abril

COMO TRABALHAR NO EXTERIOR

Um levantamento exclusivo feito para VOCÊ S/A aponta que nove em cada dez profissionais qualificados deixariam o Brasil por um emprego lá fora. Conheça os cinco países mais abertos para trabalhadores estrangeiros e o que levar em conta antes de tomar essa decisão

LEE HECHT
HARRISON

Desenvolvemos melhores: carreiras, líderes e negócios.

Com mais de 400 escritórios presentes em 65 países, a Lee Hecht Harrison é líder global em Desenvolvimento de Talentos e Transição de Carreira, ajudando empresas a simplificar a transformação de seus líderes e equipes.

Desenvolvimento de Liderança

Assessment
Coaching para Executivos
Coaching de Equipes
Desenvolvimento de Líderes
Mentoring

Engajamento

Avaliação 360°
Cultura
Engajamento
Sucessão
Team Building

Gestão da Mudança

Criando Resiliência
Preparação para Comunicação de Mudanças
Suporte ao Processo de Transição Organizacional

Transição de Carreira

Para Executivos
Para Não-Executivos
Programas de Vida na Maturidade

São Paulo • Campinas • Rio de Janeiro • Belo Horizonte • Brasília • Recife • Curitiba • Joinville • Porto Alegre

Acesse LHH.com.br e Saiba Mais

SUMÁRIO

NOVEMBRO DE 2017
Tiragem:
47 536 exemplares
Ilustração de capa:
Mauro Takeshi Kawasaki
Studio Shoyo

1

2

3

6 **PARA VOCÊ**
O plano C

RECEPÇÃO

8 **FEEDBACK**

10 **#VOCÊNOINSTA**

AGORA

12 **BASTIDORES**
A porta de entrada para quem não tem experiência e quer trabalhar no Google

14 **NOTAS**
Com a ajuda dos funcionários, o Zap Imóveis promove ações sociais na cidade de São Paulo

16 **MUNDO**
No Reino Unido, o assédio sexual no trabalho é um problema sério

17 **POR DENTRO**
O estilo de trabalho da Cabify

18 **ENTREVISTA COM O PRESIDENTE**
Marco Crespo, do Gympass

CAPA

22 **COMO TRABALHAR NO EXTERIOR**
Nove em cada dez brasileiros qualificados deixariam o país por um emprego lá fora. O que levar em conta antes de tomar essa decisão

CARREIRA

34 **CHEFIA DESMOTIVADA**
Apenas 31% das empresas estão satisfeitas com o comprometimento de sua liderança

38 **A FANTÁSTICA FÁBRICA DE BRIGADEIROS**
A empresária Juliana Motter fala do desafio de manter a Maria Brigadeiro há dez anos no mercado

42 **NOITE DE RECONHECIMENTO**
Como foi a cerimônia de premiação das 150 Melhores Empresas para Trabalhar de 2017 e o 2º Encontro de Líderes

MERCADO

46 **AGORA É PARA VALER**
Entenda as mudanças trazidas pela reforma trabalhista

51 **CARREIRAS QUENTES**
As profissões e as áreas com remuneração em alta em 2018

58 **PENSÃO ANTIRROBÔ**
Com a substituição de humanos por inteligência artificial no trabalho, governos discutem a criação de uma renda mínima universal

60 **OPERAÇÃO CARA NOVA**
Corrupção e crise de credibilidade aumentam a procura por reposicionamento de marca

64 **CIÊNCIA AMEAÇADA**
Cortes do governo comprometem a pesquisa em instituições públicas e prejudicam bolsistas e acadêmicos

DINHEIRO

70 **PROGRAME SEU CÉREBRO PARA LUCRAR**
As descobertas de Richard Thaler, prêmio Nobel de Economia, podem ajudá-lo a tomar decisões financeiras melhores

75 **UMA NOVIDADE NA SUA CARTEIRA**
Conheça as Letras Imobiliárias Garantidas, opção de investimento em renda fixa para 2018

AGENDA

78 Cursos, workshops e palestras no Brasil e na internet

ARTIGO

80 O efeito Lúcifer
Por Rafael Souto

81 Você precisa de coaching?
Por Luiz Carlos Cabrera

REVIRAVOLTA

82 **NAS MONTANHAS DOS GORILAS**
A produtora de eventos que virou fotógrafa

FOTOS: 1 RODRIGO MORENO/ AFP SERVICES 2 FABIANO ACCORSI 3 GEMINI OBSERVATORY/ JOY POLLARD

FALE COM A VOCÊ S/A

ASSINATURAS

www.assineabril.com

Grande São Paulo: (11) 3347-2145

Demais localidades: 0800-7752145

De 2ª a 6ª, das 8 às 22 horas

VENDAS CORPORATIVAS, PROJETOS ESPECIAIS E VENDAS EM LOTE

assinaturacorporativa@abril.com.br

Grande São Paulo: (11) 3990-2120

De 2ª a 6ª, das 9 às 18 horas

SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE (SAC)

Para consultar os dados de sua assinatura, comunicar mudança de endereço e tirar dúvidas sobre pagamento ou entrega de sua revista, acesse www.abrilsac.com. É o site de serviços completo para você resolver online tudo sobre suas assinaturas. Fácil de navegar e útil a qualquer hora.

Grande São Paulo: (11) 5087-2112

Demais localidades: 0800-7752112

De 2ª a 6ª, das 8 às 22 horas

Fax (11) 5087-2100

CORRESPONDÊNCIA

Comentários sobre o conteúdo editorial da Você S/A, sugestões e críticas:

redacaovocesa@abril.com.br

Cartas e mensagens devem trazer nome completo, endereço e telefone do autor. Por razões de espaço ou clareza, elas poderão ser publicadas de forma reduzida.

PRÉVIA VOCÊ S/A

Anuncie em Você S/A, e fale com o público leitor mais qualificado do Brasil:

publicidade.exame@abril.com.br

Tel.: (11) 3037-5922 – São Paulo

Tel.: (21) 2546-8100 – Rio de Janeiro

Tel.: (11) 3037-5759 – Outras praças

Tel.: (11) 3037-5679 – Internacional

www.abril.com.br/trabalheconosco

EDITORA Abril

Fundada em 1950

VICTOR CIVITA (1907-1990) ROBERTO CIVITA (1936-2013)

Conselho Editorial: Victor Civita Neto (Presidente), Thomaz Souto Corrêa (Vice-Presidente), Alecsandra Zapparoli e Giancarlo Civita

Presidente do Grupo Abril: Walter Longo

Diretora Editorial e Publisher da Abril: Alecsandra Zapparoli
Diretor de Operações: Fábio Petrossi Gallo

Diretor de Assinaturas: Ricardo Perez
Diretora da Casa Cor: Lívia Pedreira
Diretor da GoBox: Dimas Mietto
Diretora de Mercado: Isabel Amorim
Diretor de Planejamento, Controle e Operações: Edilson Soares
Diretora de Serviços de Marketing: Andrea Abelleira
Diretor de Tecnologia: Carlos Sangiorgio

Diretor Editorial: André Lahóz Mendonça de Barros

VOCÊ S/A

(Lançada em 1998)

Editora-chefe: Vanessa Vieira **Editoras:** Elisa Tozzi, Mariana Poli
Repórteres: Anna Carolina Rodrigues, Luciana Lima **Estagiária:** Tamires Vitorio
Núcleo de Revisão: Ivana Travensim (chefe), Gilberto Nunes, Maurício José de Oliveira, Vânia Baptista Valente
Editores de Arte: Claudia Calenda e Suely Andreazzi **Designer:** Everton Prudêncio
Fotografia: Germano Lüders (editor), Iara Brezeguello (coordenadora), Fabiana Nogueira, Gabriel Correa (pesquisadores)
CTI: Leandro Almario Fonseca (chefe), Carlos Pedretti, Eduardo Frazão, Julio Gomes
Coordenadora Administrativa: Rosi Eringer

PUBLICIDADE Cristiano Persona (Financeiro, Mobilidade, Imobiliário e Serviços Empresariais), Daniela Serafim (Tecnologia, Telecom, Saúde, Educação, Agro e Serviços), Marcus Ferreira, Renata Miolli, Renato Mascarenhas, (Bens de Consumo, Turismo, Entretenimento e Mídia), Rafael Ferreira (Moda, Decoração e Construção), William Hagopian (Regionais), André Beck (Colaboração em Direção de Publicidade - Rio de Janeiro), Christiane Martinez (Agências de PR e Associações), George Fauci (Colaboração em Direção de Publicidade - Brasília) **ABRIL BRANDED CONTENT** Patrícia Weiss **ASSINATURAS E VAREJO** Adailton Granado (Processos e Produção), Daniela Vada (SAC), Ícaro Freitas (Circulação Avulsas), Luci Silva (Relacionamento e Gestão Comercial), Patrícia Frangioni (Comunicação), Rodrigo Chinaglia (Produtos), Wilson Paschoal (Canais de Vendas) **MARKETING DE MARCAS** Carolina Floresi (Eventos), Cinthia Obrecht (Estilo de Vida e Femininas), Thaís Rocha (Veja e Vejinhas) **ESTRATÉGIA DIGITAL** Edson Ferrão **MERCADO/BI** Rafael Gajardo **OPERAÇÕES DE PUBLICIDADE DIGITAL** Renata Guimarães **SEO** Isabela Sperandio **PARCERIAS E TENDÊNCIAS** Airton Lopes **PRODUTO** Leandro Castro e Pedro Moreno **VÍDEO** André Vaisman (Colaboração em Direção de vídeo), Alexandre de Oliveira (Técnico e Editorial), Rudah Poran (Arte e Corporativo) e Silvio Navarro (Informação) **MARKETING CORPORATIVO** Maurício Panfilo (Pesquisa de Mercado), Diego Macedo (Abril Big Data), Gloria Portoiro (Licenças), Thiago Barros (Relações com o Mercado) **DEDOC E ABRILPRES** Valter Sabino **PLANEJAMENTO, CONTROLE E OPERAÇÕES** Adriana Fávilla, Adriana Kazan, Emilene Pires e Renata Antunes **RECURSOS HUMANOS** Alessandra de Castro (Desenvolvimento Organizacional), Ana Kohl (Serviços de RH) e Márcio Nascimento (Remuneração e Benefícios) **RELAÇÕES CORPORATIVAS** Douglas Cantu (Gerente de Relações Públicas)

LICENCIAMENTO DE CONTEÚDO
Para adquirir os direitos de reprodução de textos e imagens acesse: www.abrilstock.com.br

---

REDAÇÃO E CORRESPONDÊNCIA: Av. das Nações Unidas, 7221, 18º andar, Pinheiros, São Paulo, SP, CEP 05425-902, tel. (11) 3037-2000.
Publicidade São Paulo e informações sobre representantes de publicidade no Brasil e no exterior: www.publiabril.com.br

---

VOCÊ S/A 234 (ISSN 1415-520001), ano 19, nº 11, é uma publicação mensal da Editora Abril. Edições anteriores: Ligue para 0800-777 3022 ou solicite ao seu jornaleiro pelo preço da última edição em bancas mais despesa de remessa; sujeito a disponibilidade de estoque. **Distribuída em todo o país pela Dinap S.A. Distribuidora Nacional de Publicações, São Paulo. VOCÊ S/A não admite publicidade redacional.**

Serviço ao assinante: Grande São Paulo: (11) 5087-2112 Demais localidades: 0800-7752112 www.abrilsac.com
Para assinar: Grande São Paulo: (11) 3347-2145 Demais localidades: 0800-7752145 www.assineabril.com.br

IMPRESSA NA ABRIL GRÁFICA Av. Otaviano Alves de Lima, 4400, Freguesia do Ó, CEP 02909-900, São Paulo, SP

IVC | FIPP | ANER | SIP

GRUPO Abril

Presidente AbrilPar: Giancarlo Civita

Presidente do Grupo Abril: Walter Longo

Diretor de Operações: Fábio Petrossi Gallo
Diretora Editorial e Publisher da Abril: Alecsandra Zapparoli
Diretor-Superintendente da Gráfica: Eduardo Costa
Diretor-Superintendente da Total Express: Bruno Tortorello
Diretor Comercial da Total Publicações: Osmar Lara
Diretor de Auditoria: Thomaz Roberto Scott
Diretora Jurídica: Mariana Macia

www.grupoabril.com.br

CHEGOU O NOVO APP VOCÊ S/A

Prepare-se para dar um upgrade na sua vida profissional

REPORTAGENS
Carreira, aperfeiçoamento profissional, mercado de trabalho, empreendedorismo, finanças pessoais e gestão de pessoas

COLUNISTAS
Um time de especialistas e executivos traz análises e insights sobre diferentes assuntos

NÚMERO
Indicadores do mercado de trabalho, como média salarial de diferentes cargos, setores e faixa etária da liderança

REVISTAS DIGITAIS
Conteúdo integral das edições de VOCÊ S/A e VOCÊ RH

ÀS SETE
Atualizações diárias às 7h da manhã e às 7h da noite com as principais notícias para começar e encerrar o dia bem informado

ENTREVISTAS
Conversas com CEOs, líderes, especialistas, nomes de referência e autoridades

O MELHOR DE EXAME NA WEB
Uma curadoria do melhor conteúdo sobre carreira, mercado de trabalho e gestão de pessoas do site de EXAME

INVISTA NO SEU SUCESSO vocêsa BAIXE JÁ! Disponível para Android e iOS.

O PLANO C

Em tempos de crise, ter um plano B, um projeto alternativo de carreira, virou tática de sobrevivência. Mas e quando o plano B tampouco dá certo? E quando o desencanto com o cenário brasileiro e a sucessão de escândalos políticos nos fazem desacreditar que seja possível voltar a crescer profissional e financeiramente por aqui?

Um levantamento exclusivo, realizado para VOCÊ S/A pela empresa de recrutamento Talenses com 1 119 profissionais, mostra que nove em cada dez brasileiros qualificados têm pensado em deixar o Brasil para trabalhar no exterior. A queda no padrão de vida, a falta de perspectivas profissionais, a crise e o alto índice de desemprego foram apontados por 63% deles como as principais motivações para essa decisão. São informações que ajudam a entender por que o número de brasileiros que deixaram o país só com passagem de ida, entre 2014 e 2016, cresceu 81,6% em relação ao triênio anterior.

Um dos achados mais interessantes da pesquisa é que, diferentemente do que acontecia em décadas anteriores, o perfil desses novos candidatos a emigrantes não é o do aventureiro — trabalhador pouco instruído que partia rumo aos Estados Unidos ou à Europa, muitas vezes ilegalmente, para encarar empregos temporários, como garçom ou babá —, mas de profissionais qualificados e com estrutura financeira que planejam trabalhar regularmente, empreender ou até mesmo investir no exterior.

Nesta edição, VOCÊ S/A aponta os principais caminhos para conseguir uma vaga e conquistar um visto em alguns dos países mais abertos ao trabalho estrangeiro. Esse circuito destoa dos destinos tradicionalmente procurados pelos brasileiros e foi montado em razão da geração de oportunidades profissionais, do incentivo à entrada de empreendedores e investidores internacionais e dos poucos entraves à concessão de autorizações de trabalho.

Para dar certo, o planejamento de uma mudança rumo ao exterior deve levar em conta fatores tão diversos quanto crescimento profissional, custo de vida, adaptação da família, diferenças culturais e aspectos legais e tributários. Só assim esse plano C corresponderá às expectativas de quem sai — ser um recomeço feliz para uma carreira interrompida ou desacelerada pela crise.

Vanessa Vieira
Editora-chefe

MOBILE VIEW

COMO TER ACESSO A CONTEÚDOS DIGITAIS EXCLUSIVOS COM O SMARTPHONE OU COM O TABLET

O CONTEÚDO DA VOCÊ S/A NÃO SE ESGOTA NAS PÁGINAS DA REVISTA.
COM A TECNOLOGIA DO MOBILE VIEW, AS REPORTAGENS SÃO ENRIQUECIDAS COM MATERIAL QUE AMPLIA A EXPERIÊNCIA DIGITAL DO LEITOR, OFERECENDO RECURSOS INTERATIVOS.
A TECNOLOGIA ESTÁ DISPONÍVEL POR MEIO DO APLICATIVO BLIPPAR, QUE JÁ É UTILIZADO GRATUITAMENTE POR MAIS DE 65 MILHÕES DE PESSOAS EM 170 PAÍSES

1 Baixe gratuitamente o aplicativo **BLIPPAR** na App Store ou no Google Play

2 Inicie o aplicativo e aponte o celular ou o tablet para as páginas da revista que tenham o ícone do **Mobile View**. Em poucos segundos, o aparelho exibirá um conteúdo exclusivo

3 Você terá acesso a vídeos, áudios, galerias de fotos e outros conteúdos digitais que complementam as reportagens, além de anúncios animados

INGLÊS USA

Cursos Intensivos Individuais em
★ Cincinnati, Ohio, USA ★

Especial para empresas e altos executivos

Hotel e almoço de segunda a sábado estão incluidos no preço do pacote

Programa:
40 horas de classes privadas por semana, de segunda a sábado, com uma hora de almoço com o professor

Duração de 2 a 4 semanas

CINCILINGUA INC.
FUNDADA EN 1972

A Cincilingua é uma escola de ensino de inglês totalmente credenciada

513.721.8782 ★ www.cincilingua.com ★ inquire@cincilingua.com

RECEPÇÃO

FEEDBACK

TODOS OS COMENTÁRIOS SÃO SOBRE *O GUIA VOCÊ S/A – AS 150 MELHORES EMPRESAS PARA TRABALHAR* 2017, ED. 233

NO FACEBOOK

DOW BRASIL
É um grande prazer sermos reconhecidos junto com a DuPont como uma das Melhores Empresas para Trabalhar!

FERNANDA OLIVEIRA
Estou muito orgulhosa de fazer parte de uma dessas empresas #ParkerHannifin.

NO INSTAGRAM

@NOELMA_AZEVEDO01
Nem sempre o resultado condiz com a realidade...

@JPRESEN
Hotmart está nas Melhores Empresas para Trabalhar do Brasil, setor tecnologia e computação! Orgulho demais dessa equipe imparável de *Troopers*!

@NESSYNHABARBOSA
Vinte e um anos sendo uma das Melhores Empresas para Trabalhar não é para qualquer uma. Muito bom fazer parte desse time! #razoesdeserwhirlpool.

@MAICON_PESSOA
Zen é eleita pelo segundo ano consecutivo uma das 150 Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil!

@FILIPE_CRUZZZ
Celebrando o tri das Melhores Empresas para Trabalhar! Orgulho de fazer parte desse time! #conti.

NO LINKEDIN

FABIANA CAVALCANTE RAMOS
Parabéns pelo resultado final. Excelente material que agrega ao aprimoramento contínuo de práticas para gestão.

MARCOS ALAN ROTTA
Sempre fui um crítico feroz de empresas e gestores que "seguram" informação. Muitos o fazem por insegurança ou temor de perder influência ou poder. Nada mais patético. Manter a informação encastelada é uma excelente maneira de diminuir o engajamento de todos e, no final, todos perdem. Felizmente, dados objetivos da última edição do *Guia As 150 Melhores Empresas para Trabalhar*, de VOCÊ S/A, reforçam isso. Uma comunicação democrática e aberta é fator de diferenciação.

GABRIEL TEMPONI
Mais uma vitória para a Hotmart! Esse reconhecimento é um orgulho enorme e mais uma certeza de que estamos no caminho certo. O esforço diário por prezar por um ambiente fantástico é algo que está no nosso DNA.

ELDER LANDGRAF
A arte ficou muito criativa!

ONDE ERRAMOS

- Diferentemente do informado, a Henkel não oferece três meses de licença-paternidade, mas 15 dias.
- O Laboratório Sabin é uma empresa grande (com mais de 1 500 funcionários), e não pequena.

22º PRÊMIO CLAUDIA

ELA É A GRANDE VENCEDORA DA CATEGORIA NEGÓCIOS

FERNANDA FEITOSA

A colecionadora e empresária Fernanda Feitosa sonhava em colocar o Brasil no roteiro das feiras internacionais de arte. A SP-Arte, evento anual criado por ela, chegou em abril último à sua 13ª edição. Em quatro dias, 30 mil pessoas conferiram os trabalhos de 134 galerias, cerca de um terço delas de fora do país. Apesar da crise, o total de vendas alcançou 6,5 vezes o valor de 2010.

Texto Giuliana Bergamo • Foto Pablo Saborido

Realização: CLAUDIA Abril

Apoio: natura CHRONOS

#NOINSTA

FELICIDADE NO TRABALHO

Em outubro, os leitores fotografaram as comemorações pelo Guia VOCÊ S/A — As 150 Melhores Empresas para Trabalhar 2017

@marcesilva62 com seus colegas e o mascote da Tigre

A @saplabsla anunciou para todo o mundo o orgulho de estar entre as 150

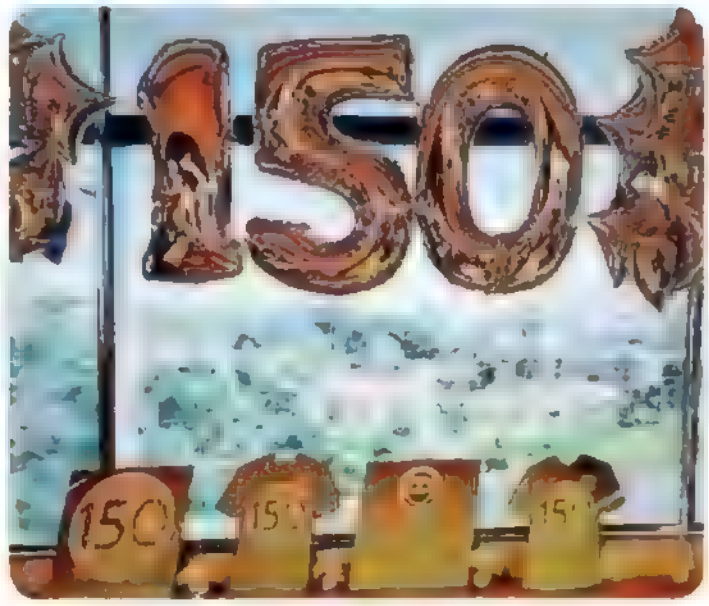
Os balões enfeitaram o escritório da Zoetis, onde trabalha o @fabiomansan

@juh_mangerona e a carta de agradecimento aos funcionários da Unimed São José do Rio Preto

@monalinda comemorando na Bunge, três vezes consecutivas no Guia

@gabyor e a equipe da EDP Brasil ao lado do ursinho da companhia

@rtoguti registrou a decoração festiva da Sanofi



@jc.snascimento fotografou o brinde do Instituto de Pesquisas Eldorado

Próximo desafio: #NATALCORPORATIVO

O ANO DE 2017 VOOU E O NATAL JÁ ESTÁ CHEGANDO. PARA NÃO DEIXAR O MOMENTO PASSAR EM BRANCO, QUEREMOS QUE VOCÊ REGISTRE OS PREPARATIVOS DE FIM DE ANO NA SUA EMPRESA — VALE FOTOGRAFAR A DECORAÇÃO NATALINA, O AMIGO SECRETO OU O ALMOÇO ESPECIAL. COMPARTILHE A FOTO COM AS TAGS #VOCESA E #NATALCORPORATIVO.

Emprego

MUITO ALÉM DO TELEMARKETING

Central de atendimento às PMEs é a principal porta de entrada para trabalhar no Google

POR MARIANA POLI

Entrar no Google sem experiência prévia em engenharia, marketing, vendas ou TI é possível se você se candidatar a uma vaga na área de Global Customer Experience. O setor, uma central de atendimento voltada para as pequenas e médias empresas (PMEs), é hoje a principal porta de entrada para quem quer fazer carreira na gigante de tecnologia. Entre os 150 integrantes do time, há de tudo: economistas, turismólogos e especialistas em relações internacionais. Além de graduação e inglês fluente, os pré-requisitos são didática e empatia. "A parte técnica a gente ensina", diz Ricardo Figueiredo, líder de relacionamento com o cliente do Google. Para realizar os cerca de 6 500 atendimentos semanais, via chat, telefone ou e-mail, os profissionais fazem até imersão nos Estados Unidos. Além disso, passam só metade da jornada atendendo. A outra é dedicada ao desenvolvimento de projetos para melhorar a experiência do cliente, o que lhes dá uma visão estratégica e holística da companhia. Não à toa, 30% migram anualmente para outros times dentro do Google ou para os escritórios de outros países. "Mandamos gente para Dublin, Singapura, Sydney, Buenos Aires e até para Mountain View [*sede do Google, na Califórnia*]", diz o executivo. Embora os salários não sejam altos, os benefícios incluem bônus anual, plano de saúde premium, academia grátis e ações da empresa.

Departamento de Global Customer Experience: a cada ano, 30% do time migra para outras áreas da empresa

Campanhas do Zap Imóveis, em São Paulo: jogo interno estimula os funcionários a ajudar a empresa a cumprir ações de voluntariado

Propósito

Esforço em prol do social

O Zap Imóveis, portal de vendas e aluguéis, lançou em setembro um game para incentivar o voluntariado internamente. A cada semana, o jogo designa três tarefas aos mais de 500 funcionários, baseadas nos pilares de tecnologia e educação, responsabilidade social e qualidade de vida. A cada missão cumprida, uma barra de energia do game é preenchida e, caso ela fique completa, a empresa realiza um ato beneficente em São Paulo. Até agora seis foram feitas, como a doação de lenços a mulheres que enfrentam o câncer de mama e o plantio de árvores.

Vagas

Recolocação democrática

HISTORICAMENTE, OS PROCESSOS DE RECOLOCAÇÃO PROFISSIONAL DISPONIBILIZADOS PELAS EMPRESAS COSTUMAVAM SER VOLTADOS APENAS PARA OS CARGOS DE ALTA LIDERANÇA. PARA MUDAR ISSO, A STATO, CONSULTORIA ESPECIALIZADA EM MOVIMENTAÇÃO DE TALENTOS, DE SÃO PAULO, CRIOU O STATO GO, UMA PLATAFORMA QUE SE PROPÕE A AJUDAR PROFISSIONAIS DOS MAIS DIVERSOS NÍVEIS A SE RECOLOCAR. COM TRÊS MÓDULOS — AUTOCONHECIMENTO, DIRECIONAMENTO E AÇÃO — A FERRAMENTA FAZ ANÁLISE DE CURRÍCULO E HABILIDADES, BUSCA DE VAGAS E SIMULAÇÃO DE ENTREVISTAS COM FEEDBACK. O ACESSO PODE SER ADQUIRIDO POR PERÍODOS QUE VARIAM DE TRÊS MESES A UM ANO — ESTENDIDOS CONFORME A NECESSIDADE DO CLIENTE. "QUANDO SE EMPREGA, O PROFISSIONAL PODE PERMANECER E CONCLUIR O PROGRAMA, E POSSIVELMENTE VOLTAR A UTILIZÁ-LO NO FUTURO, JÁ QUE O MERCADO ATUAL TEM CICLOS DE CARREIRA CADA VEZ MAIS CURTOS", AFIRMA RUBENS PRATA, CEO DA STATO. "NOSSA INTENÇÃO É DEMOCRATIZAR O ACESSO AOS PROGRAMAS DE RECOLOCAÇÃO."

Habilidades

Designers em alta

O site freelancer.com analisou mais de 480 000 propostas de trabalho postadas na plataforma durante o terceiro trimestre de 2017 para criar o ranking das competências mais demandadas no momento — a maioria delas se relaciona a design e tecnologia:

1 **ADOBE INDESIGN**
AUMENTO DA DEMANDA — 29,3%*

2 **DESIGN 3D**
AUMENTO DA DEMANDA — 29,1%

3 **DESIGN CRIATIVO**
AUMENTO DA DEMANDA — 24,5%

4 **HTML5**
AUMENTO DA DEMANDA — 22,0%

5 **WOOCOMMERCE**
(PLUGIN DE E-COMMERCE)
AUMENTO DA DEMANDA — 19,9%

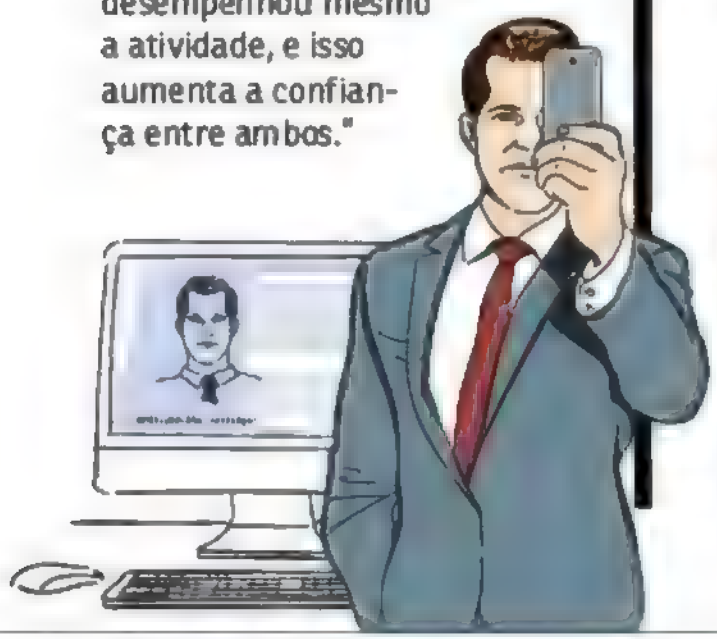
*EM RELAÇÃO AO SEGUNDO TRIMESTRE DE 2017

FOTOS: DIVULGAÇÃO ILUSTRAÇÃO: MARCOS MÜLLER

Tecnologia

Selfie para bater o ponto

Depois das digitais, a última novidade em biometria são as tecnologias de reconhecimento facial. Com um aplicativo desenvolvido pela Ahgora Sistemas, empresa de solução em nuvem de Florianópolis (SC), os funcionários usam a câmera do celular para bater o ponto, em vez de preencher códigos no computador. "As pessoas já estão acostumadas a tirar selfies; então, é mais interessante do que decorar outra conta e senha", afirma Lázaro Malta, CEO da Ahgora. Para as empresas, Lázaro enxerga ainda mais benefícios. "O reconhecimento garante que quem está registrando o ponto é realmente o funcionário e reduz o risco de fraudes", diz. O aplicativo de reconhecimento facial promete, também, melhorar a performance do teletrabalho. "No home office, o funcionário pode se autenticar na atividade e registrar o que está fazendo a cada momento. Assim, a empresa tem certeza de que o empregado desempenhou mesmo a atividade, e isso aumenta a confiança entre ambos."



Evento Women in Tech, em São Paulo (SP): 56% das mulheres que atuam em ciência da computação abandonam a carreira

Diversidade

MAIS MULHERES NA TI

Nomeada em 2016 como uma das 100 Mulheres Mais Influentes do Vale do Silício pelo *San Jose Business Journal*, **Aruna Ravichandran** ingressou no universo da ciência da computação nos anos 90, quando a presença de mulheres na área era ainda mais rara do que hoje. Incentivada pelos pais, ela trilhou uma carreira de sucesso que a levou ao atual cargo de vice-presidente da multinacional americana CA Technologies. Durante o evento Women in Tech, que ocorreu em outubro, a executiva conversou com VOCÊ S/A.

Por que ainda há poucas mulheres na tecnologia?
Segundo a pesquisa Women in Tech, 41% das profissionais deixaram a carreira em 2008. Em 2016, o mesmo estudo mostrou que 56% da força de trabalho feminina abandona a carreira. E a quantidade de mulheres com diploma na área também vem caindo. Um dos motivos para isso é a forma como o tema é abordado desde cedo.

Como assim?
Nas escolas, ainda há a percepção de gênero de que tecnologia é um assunto de menino. Isso faz com que as mulheres precisem fazer um esforço para mostrar que são tão boas ou melhores. Felizmente, escolas mais desenvolvidas estão começando a tirar o estereótipo das disciplinas.

De que maneira as empresas podem ajudar?
Tem de começar pela base, mostrando às jovens que qualquer um pode atuar em tecnologia. A CA, por exemplo, quer influenciar as mulheres desde cedo. Uma dessas iniciativas foi o envolvimento com a ONG americana Girls Who Code, que capacita meninas para as oportunidades de carreira na área de computação. O investimento ajudou o estudo de 500 delas no ensino fundamental e médio. No Brasil, a CA firmou uma parceria com a PrograMaria para oferecer workshops às mulheres sem experiência em TI sobre desenvolvimento web e programação básica.

Área empresarial em Londres: 58% das vítimas de assédio não reportam os casos

Reino Unido

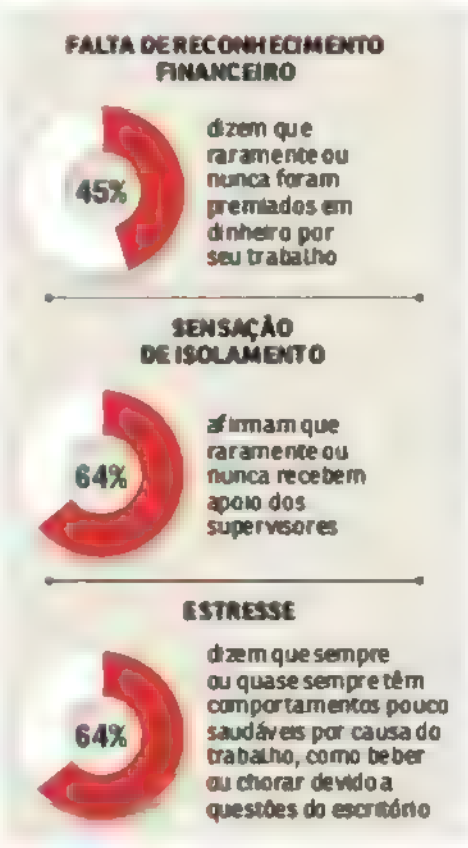
Mantendo-se em silêncio

O assédio sexual no ambiente de trabalho continua sendo um problema mesmo nos países desenvolvidos. No Reino Unido, por exemplo, dados da Opinium Research, agência online de pesquisa, mostram que 19% das pessoas já foram vítimas de assédio no trabalho. Entre as mulheres, 20% já sofreram com o problema; entre os homens, o índice é de 7%. Por medo da retaliação das empregadoras e por se sentirem intimidadas, 58% das pessoas não reportam os casos. E as empresas não têm trabalhado muito para combater o problema. Quando recebem uma denúncia, apenas 4% das organizações demitem o assediador; 30% dão uma advertência; e 31% não fazem nada.

Estados Unidos

Infelizes e infiéis

Mais de 17 000 profissionais dos Estados Unidos estão infelizes no trabalho e 71% deles estão procurando por novas oportunidades. Os dados são de uma pesquisa feita pela Mental Health America, ONG voltada para a saúde mental, e apontam que só 19% dos americanos raramente pensam em mudar de emprego. A seguir, as principais razões desse quadro.



Canadá

Salários altos e depressão

O sucesso na carreira nem sempre está relacionado a qualidade de vida. Essa é a descoberta de um estudo feito pela Universidade de Toronto com 1099 profissionais da área jurídica. Os pesquisadores perceberam que advogados que se consideram bem-sucedidos e trabalham em firmas privadas têm mais chance de desenvolver depressão do que colegas de empresas menores. E os sintomas da doença costumam ser mais frequentes quanto mais altos forem os salários. De acordo com o estudo, um dos possíveis motivos é a falta de equilíbrio entre vida profissional e pessoal devido às longas jornadas de trabalho.

FOTOS: 1 SHAUN CURRY/AFP PHOTO 2 MARK BLINCH/REUTERS

Escritório da Cabify, em São Paulo (SP): clima descontraído

10 COISAS QUE VOCÊ PRECISA SABER SE QUISER TRABALHAR NA CABIFY

A Cabify, empresa multinacional de transporte urbano, chegou ao Brasil em 2016 e, em junho deste ano, comprou a Easy Taxi, multinacional de origem brasileira do mesmo segmento. Com atuação em São Paulo, Santos, Campinas, no Rio de Janeiro, em Belo Horizonte, Brasília, Curitiba e Porto Alegre, em menos de um ano cerca de 300 pessoas foram contratadas para integrar o time brasileiro, que continua crescendo. COLABOROU TAMIRES VITORIO

1 O CHEFE PAGA
Para melhorar a integração, o almoço do primeiro dia de trabalho do novo funcionário é por conta do chefe, independentemente da área e do cargo.

2 SEM DESCONTOS
A empresa banca integralmente os convênios médico e odontológico, vale-refeição, vale-transporte e passe de academias. Todos têm cupons de 25% de desconto em corridas do app e podem trabalhar meio período no dia do aniversário.

3 PARA ONDE EU VOU?
No site de avaliação de empresas Love Mondays, existem reclamações sobre a ausência de um plano de carreira. A companhia, porém, diz que o problema não era a inexistência da prática, mas a falta de divulgação. Para melhorar isso, foi criado um sistema online em que os funcionários podem visualizar seus próximos passos.

4 MÃO DUPLA
No primeiro dia de trabalho, os novos funcionários são estimulados a ir e voltar do escritório de Cabify – sem pagar nada por isso. Além de ser um mimo, a prática ajuda a própria companhia, pois os novatos avaliam os motoristas, o que aumenta o banco de dados da empresa.

5 SOMOS TÃO JOVENS
Por ser uma startup, a média de idade dos funcionários é de 25 anos – a funcionária mais velha tem 36 anos. Isso gera, naturalmente, uma aceleração de carreira: 44 líderes têm até 31 anos de idade e o presidente tem 28 anos.

6 VAGAS PARA UNIVERSITÁRIOS
A companhia aposta nos estagiários, que, para entrar na empresa, precisam apresentar soluções para cases práticos. Hoje, 42 universitários estão na Cabify e a taxa de efetivação é de quase 100% – o que gera algumas críticas, pois alguns consideram que a empresa "juniориza" a mão de obra.

7 FLEXIBILIDADE POLÊMICA
Embora o RH afirme que os horários são flexíveis, comentários no site Love Mondays apontam o contrário, que a carga de trabalho é tão pesada que esse benefício não existe na prática.

8 TROCA DE EXPERIÊNCIAS
Uma vez por mês é realizado o Cabify Genius, evento que traz um palestrante de outra empresa para contar sua trajetória e as atitudes tomadas para crescer no mundo corporativo. Um deles foi Rafael Walker, diretor da Latam Airlines.

9 PESOU NO BOLSO
Muitos empregados reclamam do salário, considerado baixo. Para a Cabify, isso acontece por causa da falta de referência no mercado – segundo o RH, há intenção de elevar a remuneração.

10 AMBIENTE DESCOLADO
É comum ver funcionários usando bermuda, jeans e tênis. Na entrada do escritório em São Paulo, há uma escultura de uma capivara roxa. Trata-se de uma brincadeira com o fato de que muita gente tem dificuldade de pronunciar o nome do app e acaba chamando-o de "capivara".

Palavra da empresa

"A Cabify tem espírito jovem, muita força e garra. Por isso, para nós, é nítido que o mais importante não é a experiência, mas a força de vontade"

VALÉRIA BARBOSA, DIRETORA DE RH DA CABIFY

FOTOS: DIVULGAÇÃO

Vale-academia para todos

Marco Crespo, do Gympass, quer gerar dados para que as companhias clientes reduzam os gastos com saúde ao promover a qualidade de vida dos funcionários **POR VANESSA VIEIRA**

O Gympass foi criado em 2012 com a proposta de, por meio de um passe, dar liberdade para que cada pessoa frequentasse a academia que preferisse, na cidade e na hora que quisesse. Logo, o cartão começou a ser incluído no pacote de remuneração de companhias com força de trabalho espalhada pelo Brasil. Hoje, o Gympass já está presente em 13 países, com 25 000 academias credenciadas. Na América Latina, quem comanda esse crescimento é o engenheiro eletricista Marco Crespo, de 32 anos. Agora, ele leva a empresa a uma nova fase: uma área de inteligência foi criada para cruzar dados de frequência às academias com informações de absentismo e de uso do plano saúde. O objetivo é dar ao RH das empresas argumentos que mostrem que a promoção da qualidade de vida não é paternalismo, mas investimento.

Quais os benefícios da oferta de um passe de academia ao empregados?
Na população em geral, o percentual de praticantes de atividade física monitorada é de 5%. Nas empresas clientes do Gympass, esse índice chega a 35%. Resultado: nesse grupo, os gastos com saúde são 22% menores. Esses trabalhadores faltam 25% menos ao trabalho e há uma redução da população de fumantes, doentes crônicos e com problemas cardiovasculares. Ou seja: ganho de produtividade e diminuição do custo com saúde.

Por que criou a área de inteligência?
Um de nossos clientes fez um levantamento interno e percebeu que a oferta do Gympass reduziu seu custo com saúde. Foi então que decidimos ser pioneiros nisso e buscar um modelo estatístico que ajudasse nosso cliente — a área de RH — a provar que esse investimento faz sentido. É um serviço que dá credibilidade ao trabalho dele. Contratamos um engenheiro formado no IME [*Instituto Militar de Engenharia*], especializado em estatística e com experiência em RH, para tocar esse núcleo. Hoje temos 30 estudos em andamento baseados nos dados fornecidos pelas empresas clientes. Com isso, mostramos que cuidar da qualidade de vida do colaborador não é paternalismo, mas um investimento com impacto na rentabilidade do negócio. É uma questão estratégica.

A que atribui o alto índice de utilização do benefício?
O usuário pode frequentar as academias mais próximas de onde estiver, em mais de 1 000 cidades brasileiras — isso representa flexibilidade e economia de tempo. Além disso, nossa rede inclui 600 modalidades, o que permite a cada um escolher a atividade com que mais se identifica. Recebemos o relato de uma jovem vítima de paralisia infantil que, após o Gympass, começou a praticar atividade física por ter acesso ao pilates.

Como manter o negócio crescendo?
Algumas empresas perceberam o alívio que o benefício gerou em suas despesas com convênio médico e começaram a nos procurar para oferecer o passe também aos dependentes do funcionário, os quais representam metade do custo delas com saúde. Ao fazer isso, também se reduz a sinistralidade desse público. E maior é a chance de melhorar outras variáveis, como o absentismo. Afinal, se o parceiro vai à academia, maior a probabilidade de o empregado se exercitar. Esse colaborador ainda vai faltar menos ao trabalho por motivo de doença — dele ou dos familiares. Outras empresas querem estender o benefício às unidades delas em países vizinhos na América Latina.

Qual sua meta à frente do Gympass?
Que o passe para academias seja um benefício tão disseminado quanto o vale-refeição ou o convênio médico. Afinal, não existe melhor plano de saúde do que a prevenção. ●

FOTO: GERMANO LÜDERS

"Somos uma empresa de tecnologia e aficionados pelos dados e pela inteligência que podem gerar para nossos clientes"

GRUPO Abril

Black Friday

GO BOX

Assine e receba até

2 meses grátis.

Os melhores clubes
de assinaturas com até
R$ 700,00 de desconto.

Vinhos Cervejas
Gastronomia
Moda Beleza

Escolha seu plano.

Assine.

Receba todo mês em casa.

www.assinegobox.com.br

BENVINO Comer&Beber BEERPRO Clube CAPRICHO STAR WARS

Promoção para planos de vigência de 6 meses a 1 ano dos clubes: BENVINO, CAPRICHO, BEER PRO, STAR WARS e SABORES COMER&BEBER. Consulte o regulamento completo no site. Validade da promoção: 27/11/2017. Frete não incluso.

COMO TRABALHAR NO EXTERIOR

UM LEVANTAMENTO EXCLUSIVO APONTA QUE NOVE EM CADA DEZ BRASILEIROS QUALIFICADOS DEIXARIAM O PAÍS PARA ABRAÇAR UMA OPORTUNIDADE DE TRABALHO NO EXTERIOR. CONHEÇA OS CINCO PAÍSES MAIS ABERTOS A PROFISSIONAIS ESTRANGEIROS E SAIBA O QUE LEVAR EM CONTA ANTES DE DECIDIR PELA EMIGRAÇÃO

POR LUCIANA LIMA

ILUSTRAÇÃO: MAURO TAKESHI KAWASAKI / STUDIO SHOYO

Se fôssemos escolher uma palavra para definir o sentimento de muitos brasileiros em relação ao Brasil nos últimos dois anos seria "desencanto". Depois de vivenciar a explosão do crescimento, a população ainda sofre os reflexos de uma das mais agudas crises políticas e econômicas da história. Em uma ponta, 13,8 milhões de desempregados, segundo os dados mais recentes do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Na outra, sucessivos escândalos de corrupção envolvendo políticos e empresários. É nesse cenário de instabilidade e descrédito nas instituições que inúmeras pessoas vêm considerando arrumar as malas e sair do país com passagem só de ida. De acordo com a Receita Federal, entre 2014 e 2016, 55 402 brasileiros optaram por esse caminho — um aumento de 81,61% em comparação com os três anos anteriores.

Para quem ficou, o desejo de emigrar é grande. Segundo levantamento da consultoria Talenses, feito com exclusividade a pedido de VOCÊ S/A, 93% dos trabalhadores consultados têm vontade de deixar o Brasil (foram ouvidos 1 119 profissionais, a maioria deles com formação superior e nível sênior no mercado de trabalho). "Esse dado revela uma insatisfação quase generalizada por causa da crise econômica e também política. Há milhões de desempregados, em diferentes níveis hierárquicos, além de profissionais que foram recolocados em posições inferiores. Esses fatores contribuem fortemente para a busca de possibilidades em outros países, mesmo que para isso seja necessário encarar uma nova cultura", diz Rodrigo Vianna, diretor da Talenses, de São Paulo.

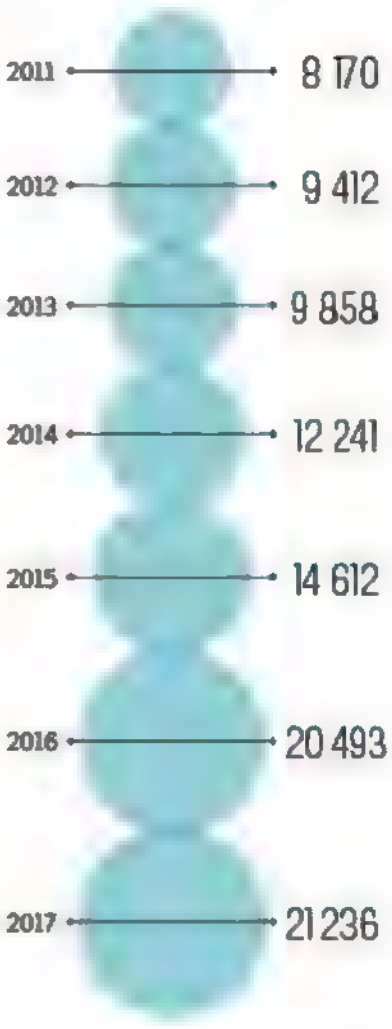
Segundo especialistas, chama a atenção a mudança de perfil de quem está deixando o país. Sai de cena o aventureiro, que embarcava com uma mão na frente e outra atrás, e entra o trabalhador qualificado, com condições, inclusive, de empreender fora daqui. "Muitos dos que estão emigrando têm formação diferenciada e boa condição econômica, mas estão desiludidos com a situação do país", afirma Marcelo Cansini, fundador da empresa de intercâmbio World Study, de Curitiba.

Mesmo com estrutura financeira, o planejamento é o único caminho para garantir a realização do sonho de trabalhar fora. Nesse sentido, vale a pena buscar destinos menos badalados, mas com facilidades para a concessão de vistos e boa abertura para o trabalhador que vem de fora. "Quando você abre mão de ir para mercados mais concorridos, como a Europa ou os Estados Unidos, sua chance aumenta bastante. Muita gente desperdiça boas oportunidades por ignorância", diz Rodrigo, da Talenses. Nesta reportagem, VOCÊ S/A mapeou cinco países com políticas imigratórias amigáveis a estrangeiros. Eles representam uma alternativa para os profissionais brasileiros que desejam trabalhar no exterior sem depender de vistos provisórios ou da expatriação por uma grande empresa.

PASSAGEM SÓ DE IDA

O número de brasileiros deixando o país aumentou consideravelmente nos últimos anos

QUANTIDADE DE DECLARAÇÕES DE SAÍDA DEFINITIVA DO PAÍS

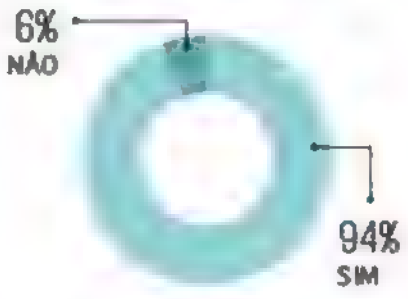


FONTES: RECEITA FEDERAL; DADOS ATÉ SETEMBRO DE 2017

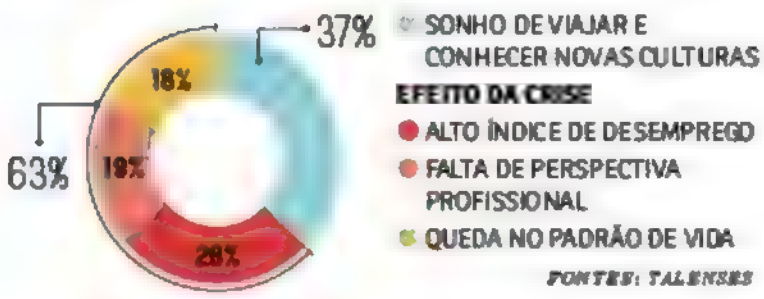
ADEUS, RECESSÃO

Pesquisa exclusiva mostrou que 63% dos profissionais brasileiros apontam reflexos da crise como motivação para deixar o país

VONTADE DE DEIXAR O BRASIL



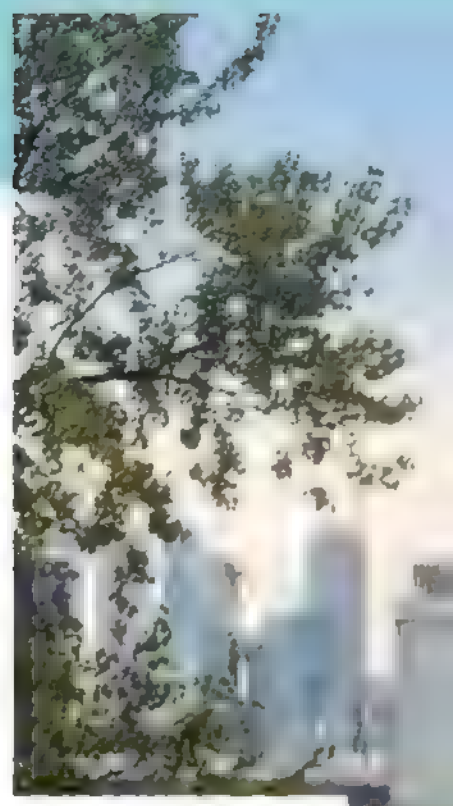
PRINCIPAIS MOTIVAÇÕES



FONTES: TALENSES

Falta de mão de obra

A DEMANDA POR CERTOS PROFISSIONAIS É TÃO GRANDE QUE, EM ALGUMAS ÁREAS, NÃO É PRECISO FORMAÇÃO SUPERIOR. BASTA O NÍVEL TÉCNICO

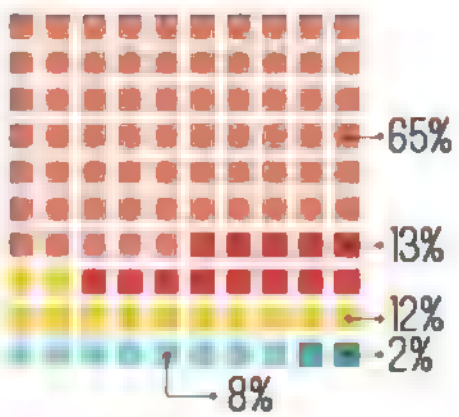


Com a população local envelhecendo e pouco crescimento vegetativo, além de baixos índices de desemprego, o país vizinho dos Estados Unidos pode ser uma opção interessante para brasileiros. "O mercado está aquecido e muitas empresas deixam de aceitar projetos por falta de mão de obra. A imigração preenche essa lacuna", diz Paulo Henrique Ayusso, assessor em prospecção e atração de profissionais em Quebec — província que oferece um programa diferenciado para quem deseja emigrar sem a necessidade de uma proposta formal de trabalho. "Existe uma tabela com 11 critérios que somam uma pontuação. Os mais importantes são área de formação interessante para o governo local — como finanças, engenharia, mecânica, aeronáutica, alimentos e ciências genéticas —, conhecimento da língua francesa e idade até 36 anos", afirma Paulo. O especialista salienta que esses critérios, embora garantam pontuação máxima, não são eliminatórios. "Os únicos obrigatórios são ter nível de escolaridade superior ou técnico e três meses de autossuficiência financeira, mas não recomendo ir sem falar francês [*idioma oficial da província*]." Como o processo todo dura cerca de dois anos, dá tempo de se preparar. De modo geral, a opção para ingressar no país (em cidades como Toronto, Montreal e Ottawa) é o visto de trabalho canadense, cuja duração corresponderá ao tempo de contrato assinado com a empresa. Nesse caso, a companhia contratante precisa justificar que não existe um profissional local qualificado para o cargo, o que de fato acontece. "Há postos abertos principalmente em áreas de TI e usinagem [*relacionada a montagem, corte e soldagem de peças industriais*]. São posições para analistas de computação, desenvolvedores, programadores de máquinas, eletrotécnicos. Em algumas, não é exigida nem formação superior", diz Janaina Kamide, do Quebec Internacional, agência de desenvolvimento econômico que ajuda organizações a contratar estrangeiros.

EMPREGO É DECISIVO

A maioria só deixaria o Brasil com um trabalho engatilhado no exterior

FATORES DETERMINANTES PARA EMIGRAR



FONTE: TALENTED

SALÁRIO MÍNIMO: OS VALORES VARIAM DE ACORDO COM A PROVÍNCIA E VÃO DE **10,70 DÓLARES CANADENSES (27,21 REAIS) A 13 DÓLARES CANADENSES (33,06 REAIS) A HORA.**

A FAVOR DOS BRASILEIROS: PAÍS DESENVOLVIDO COM UMA DAS POLÍTICAS IMIGRATÓRIAS MAIS FLEXÍVEIS DO MUNDO. O SERVIÇO DE SAÚDE, GRATUITO PARA TODOS, É DESTAQUE.

DESVANTAGENS: PARA QUEM NÃO É FORMADO NAS ÁREAS PRIORITÁRIAS DO GOVERNO, O PROCESSO PARA PEDIDO DE RESIDÊNCIA TEMPORÁRIA É DE CERCA DE TRÊS ANOS. O TRÂNSITO NAS GRANDES METRÓPOLES E O CLIMA FRIO TAMBÉM PODEM DESAGRADAR.

ONDE BUSCAR EMPREGO:

- quebecentete.com/pt
- workbc.ca
- jobbank.gc.ca
- eluta.ca

FOTO: RODRIGO MORENO/APP SERVICES

NOVA ZELÂNDIA

Fuga de talentos

HÁ VAGAS NO PAÍS INTEIRO, MAS EM CIDADES AFASTADAS DOS GRANDES CENTROS A CONCORRÊNCIA É MENOR

Vista do centro comercial de Auckland, e gramado em frente ao mar na capital da Nova Zelândia, Wellington: o país precisa de profissionais estrangeiros

A pequena ilha com paisagens paradisíacas, apontada como um dos lugares menos corruptos do mundo e com uma das moedas mais baratas entre os países de língua inglesa, oferece facilidades para quem está à procura de emprego no exterior. "Por muito tempo, a Nova Zelândia foi vista como o quintal da Austrália e, por isso, muitos neozelandeses saíam do país ao atingir a maioridade. Hoje, com a economia aquecida, falta mão de obra", afirma Fernanda Lassala, da agência de intercâmbio S7 Study, de São Paulo. Entre as opções de entrada, uma das mais fáceis é o Work Holiday Visa, um tipo de visto temporário concedido devido a um acordo que o país tem com diversas nações, incluindo o Brasil. O documento permite ingressar no país sem uma oferta de emprego, mas com autorização para trabalhar. "Custa 208 dólares neozelandeses (*cerca de 470 reais*). O processo abre uma vez por ano, para jovens de 18 a 30 anos, e possui 300 vagas", diz Peterson Fabricio, agente licenciado do governo neozelandês para assessorar quem deseja imigrar para o país. Embora provisório (e bastante concorrido), ele é o principal acesso para a obtenção do *Job offer*, o visto de trabalho definitivo da Nova Zelândia. Uma das modalidades mais atraentes desse tipo de visto é o Long Term Skill, destinado às profissões mais demandadas. No site do governo é possível verificar uma lista, revisada bimestralmente, com os cargos mais buscados, em geral engenheiros e programadores de TI. Há vagas em todo o território, mas em cidades menores é mais fácil conseguir uma oportunidade com menos concorrência.

SALÁRIO MÍNIMO: 15,75 DÓLARES NEOZELANDESES POR HORA (35,45 REAIS).

A FAVOR DOS BRASILEIROS: É UM DOS MAIS FLEXÍVEIS EM TERMOS DE POLÍTICAS IMIGRATÓRIAS, COM DIVERSAS INICIATIVAS GOVERNAMENTAIS PARA ATRAIR PROFISSIONAIS DE FORA. A NOVA ZELÂNDIA TAMBÉM TEM UM DOS MAIORES ÍNDICES DE DESENVOLVIMENTO HUMANO (IDH) NO MUNDO.

DESVANTAGENS: A DISTÂNCIA DO BRASIL, QUE CHEGA A MAIS DE 20 HORAS DE VOO, É ALGO A LEVAR EM CONTA. OS NEOZELANDESES TAMBÉM TENDEM A SER MENOS SOCIÁVEIS, O QUE PODE INTERFERIR NA ADAPTAÇÃO NOS PRIMEIROS MESES.

ONDE BUSCAR EMPREGO:

- immigration.govt.nz
- seek.co.nz
- trademe.co.nz/jobs
- myjobspace.co.nz

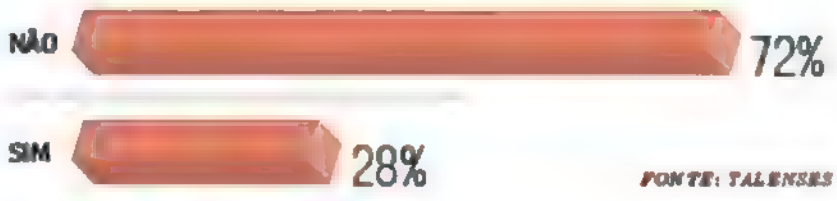
CARGO EM ALTA

Hugo Amaro, 2

INFORMALIDADE DESCARTADA

O perfil aventureiro deu lugar ao qualificado. Para boa parte dos entrevistados, trabalhar no exterior como garçom ou baby-sitter não é opção

DISPONIBILIDADE PARA TRABALHOS TEMPORÁRIOS



FONTE: TALENSES

FOTO: 1 SHUTTERSTOCK 2 ACERVO PESSOAL

SINGAPURA

DNA cosmopolita

COM CERCA DE 2 MILHÕES DE ESTRANGEIROS, O PAÍS ASIÁTICO TEM O INGLÊS COMO LÍNGUA OFICIAL E SE TORNOU UM POLO DE ATRAÇÃO DE PROFISSIONAIS QUALIFICADOS AO REDOR DO MUNDO

MENOS IMPOSTOS

Renato Hendriksen

Localizada no sudeste asiático, Singapura possui a terceira maior renda per capita do mundo, sendo uma das nações mais ricas do planeta. Entre seus 5,5 milhões de habitantes, 500 000 são estrangeiros residentes e 1,5 milhão temporários — a maioria chineses, malaios e indianos. Ex-colônia britânica, a cidade-estado tem o inglês como língua mais falada e é considerada a nação mais cosmopolita da região. "Como a cultura é internacional, a adaptação é mais fácil. Dizem que Singapura é a Ásia para iniciantes", afirma o

Imagem aérea dos distritos financeiro e turístico de Singapura: a cidade-estado tem a terceira maior renda per capita do mundo

SALÁRIO MÍNIMO: SEGUNDO O SITE DO GOVERNO, NÃO HÁ UM SALÁRIO MÍNIMO ESTIPULADO NO PAÍS.

A FAVOR DOS BRASILEIROS: A REGIÃO É UM HUB DE NEGÓCIOS E CONCENTRA DIVERSAS MULTINACIONAIS, O QUE AUMENTA A CHANCE DE ABOCANHAR UMA VAGA. A QUALIDADE DE VIDA É DESTAQUE E OS SERVIÇOS PÚBLICOS, COMO TRANSPORTE, FUNCIONAM.

DESVANTAGENS: EMBORA COM BAIXÍSSIMAS ALÍQUOTAS DE IMPOSTOS, O CUSTO DE VIDA, SOBRETUDO DE MORADIA, É ALTO, POR CAUSA DO ESPAÇO REDUZIDO PARA NOVAS CONSTRUÇÕES. QUEM TEM FILHOS COM MAIS DE 7 ANOS NÃO CONSEGUE MATRICULÁ-LOS EM ESCOLAS PÚBLICAS, POIS O ENSINO É EM MALAIO.

ONDE BUSCAR EMPREGO:
- singapore.recruit.net
- worksingapore.com
- sg.jobsdb.com/sg
- stjobs.sg
- jobscentral.com.sg

embaixador do Brasil no país, Flávio Domico. Para ingressar, há duas opções: os vistos de trabalho temporário e permanente. Os primeiros geralmente são destinados a profissionais de baixa qualificação, muitas vezes oriundos de lugares como Filipinas. "O ideal é conseguir uma oferta de trabalho e obter o visto permanente", afirma Flávio. Pesa a favor dos brasileiros o fato de Singapura abrigar diversas multinacionais, inclusive brasileiras, como Vale, BRF, Seara, Embraer, Petrobras, Braskem e WEG. Profissionais com atuação no mercado de commodities e em áreas como óleo e gás, finanças ou aeroportuária têm mais chance. O embaixador ressalta, no entanto, que o interesse é recrutar mão de obra qualificada, caso dos 1 000 brasileiros que hoje moram na região. "Para quem possui experiência é mais fácil, já que a companhia consegue justificar para o governo por que vai contratar um estrangeiro."

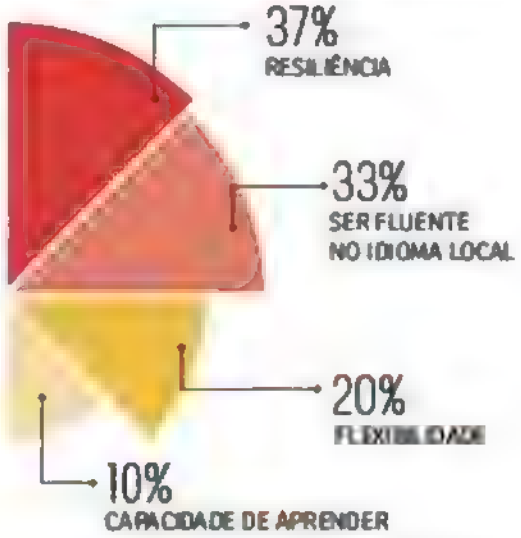
Chance de empreender

Em primeiro lugar na Ásia em inovação, segundo a Organização Mundial da Propriedade Intelectual, Singapura também se destaca na área de tecnologia e possui facilidades para quem deseja empreender. Desde 2005, o governo local adotou um regime de isenção fiscal para apoiar os novos negócios. As empresas recém-abertas recebem descontos de 100% sobre os primeiros 100 000 dólares de receita e outro desconto de 50% sobre os próximos 200 000 dólares nos três primeiros anos de vida. "Singapura quer ser uma espécie de Vale do Silício do continente asiático", afirma Flávio. Mas quem tem planos de se mudar para o país com os filhos deve preparar o bolso, já que ali escolas bilíngues chegam a custar até 35 000 dólares (cerca de 126 000 reais) por ano.

PARA SE DAR BEM

Profissionais que moram fora do Brasil dizem que a resiliência é essencial para o sucesso

COMPETÊNCIAS MAIS IMPORTANTES



FONTE: TALENSES

JÁ OUVIU FALAR DA SÍNDROME DO REGRESSO?

CONFUNDIDO COM DEPRESSÃO, O FENÔMENO SE MANIFESTA EM QUEM PASSOU ALGUM TEMPO FORA DE SUA TERRA NATAL. AO REGRESSAR, A PESSOA TEM DIFICULDADE PARA SE READAPTAR. DESÂNIMO, APATIA, IRRITAÇÃO E ISOLAMENTO SÃO ALGUNS DOS SINTOMAS FREQUENTES — ALÉM DOS FÍSICOS, COMO TAQUICARDIA E DIFICULDADE DE RESPIRAR. "SURGE UM PARADOXO: EU ACHO QUE DEVERIA ESTAR FELIZ POR VOLTAR AO MEU PAÍS, MAS NÃO ESTOU SATISFEITA", DIZ FERNANDA VENTURA, TERAPEUTA ESPECIALIZADA EM PSICOLOGIA INTERCULTURAL, DE SÃO PAULO. NO TRABALHO, O TRANSTORNO É MUITO PREJUDICIAL. "AFETA A PRODUTIVIDADE", DIZ ELA. SEM APOIO, MUITOS DECIDEM EMIGRAR NOVAMENTE. NA FALTA DE TRATAMENTO ADEQUADO, DEIXAM SEU PAÍS POR ACREDITAR QUE NÃO CONSEGUEM MAIS VIVER NELE. "ESTIMA-SE QUE, PARA CADA ANO NO EXTERIOR, SÃO NECESSÁRIOS SEIS MESES PARA SE READAPTAR", AFIRMA A PSICÓLOGA.

FOTO: 1 SHUTTERSTOCK 2 ACERVO PESSOAL

CHILE

Vizinho receptivo

EM BUSCA DE INOVAÇÃO, O CHILE OFERECE PROGRAMA DE SUPORTE A STARTUPS DE DIFERENTES NACIONALIDADES, UMA CHANCE E TANTO PARA EMPREENDEDORES

Mina de cobre em Antofagasta, no norte do Chile; e teleférico no Morro San Cristóbal, em Santiago: mineração e tecnologia são as áreas que o país mais contrata

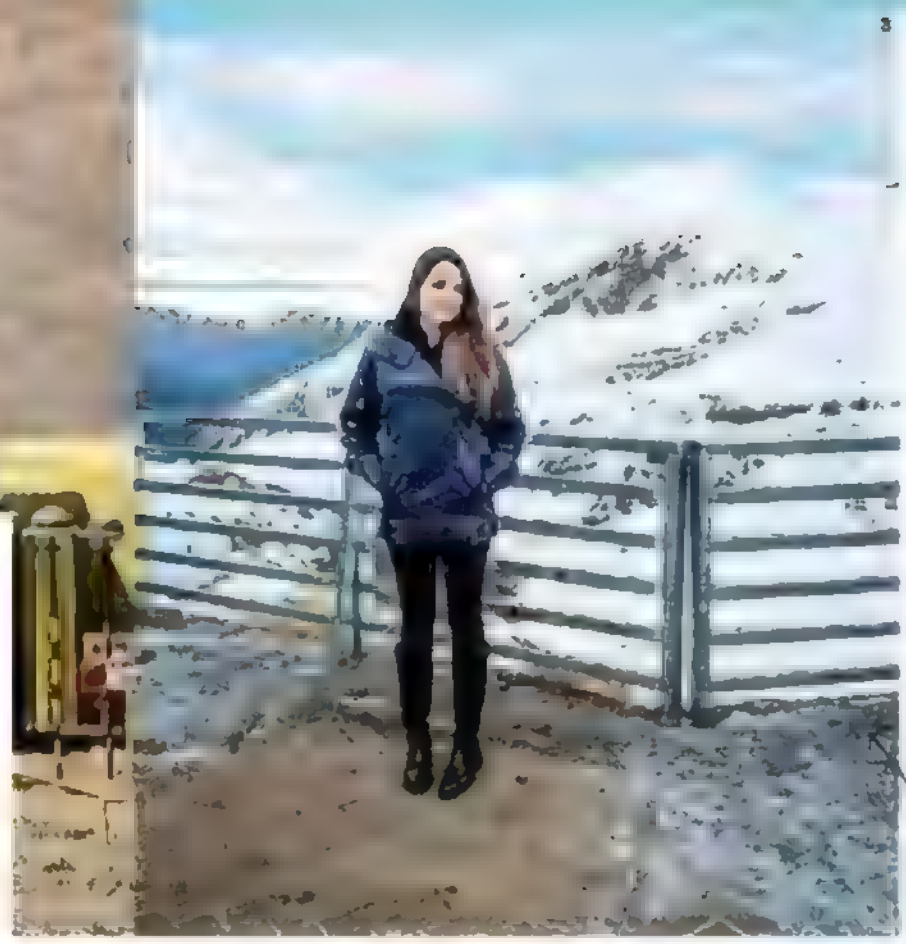
O Chile tem despertado o interesse de brasileiros, principalmente daqueles dispostos a abrir um negócio. Isso porque há no país o Startup Chile, programa do governo para atrair empreendedores de todo o mundo e gerar inovação. Nele, após um processo seletivo, os autores dos projetos escolhidos recebem aporte de 40 000 dólares e ganham visto temporário para desenvolver a empresa no país. Até a última edição, no ano passado, o programa gerido pela Agência Chilena de Desenvolvimento Económico havia apoiado 1 309 novas empresas — 12 delas brasileiras. Porém, essa participação vem aumentando. "Só no último ano, do total de finalistas, 11% das empresas eram brasileiras. Ficamos atrás apenas do próprio Chile (26%) e dos Estados Unidos (18%). Além disso, o vizinho sul-americano se destaca por ser uma economia estável, com poucos casos de corrupção e índice de desenvolvimento humano alto", afirma Haroldo Modesto, diretor regional para a América Latina da consultoria de mobilidade global Crown, de São Paulo. Para quem busca um emprego, facilita o fato de o país integrar o acordo do Mercosul. "Não é preciso visto e há livre circulação entre os países", diz Idalmir Luz, advogado especialista em imigração. Para ingressar de fato, no entanto, é necessário um pedido de registro de residente, que concede a possibilidade de trabalho por dois anos. Depois desse período é possível solicitar a residência permanente, que só exige comprovação de renda. De acordo com especialistas, as áreas para as quais o Chile mais contrata são mineração, já que o país se destaca pela exploração de cobre, e tecnologia, nas cidades mais desenvolvidas, ao

SALÁRIO MÍNIMO:
241 PESOS CHILENOS MENSAIS (1229 REAIS).

A FAVOR DOS BRASILEIROS:
HÁ PROXIMIDADE DA LÍNGUA, ALÉM DE GRANDE OFERTA DIÁRIA DE VOOS DE UM PAÍS AO OUTRO — CUJA DISTÂNCIA É RELATIVAMENTE PEQUENA. A FACILIDADE PARA CONSEGUIR VISTO DE TRABALHO, SE COMPARADA COM PAÍSES DA EUROPA E ESTADOS UNIDOS, É GRANDE.

DESVANTAGENS:
OS CHILENOS COSTUMAR SER DESCRITOS COMO OS MAIS INTROSPECTIVOS ENTRE OS LATINOS. AS DIFERENÇAS NAS LEIS TRABALHISTAS, COMO A INEXISTÊNCIA DE 13º SALÁRIO E AS FÉRIAS DE APENAS 15 DIAS, PODEM ASSUSTAR OS DESAVISADOS.

ONDE BUSCAR EMPREGO:
- neuvoo.cl
- trabajando.cl
- computrabajo.cl
- chiletrabajos.cl
- buscojobs.cl



IDIOMA A FAVOR

Mayra Rabello

EMPURRÃOZINHO...

A pesquisa, que consultou 138 brasileiros que vivem no exterior, mostra que quatro em cada dez usaram a cidadania estrangeira para facilitar a emigração

FACILIDADES COM QUE OS BRASILEIROS CONTAM

CIDADANIA (COMO EUROPEIA OU AMERICANA)

PROPOSTA DE EMPREGO DE COMPANHIA DO EXTERIOR

SUPORTE DA COMPANHIA (EXPATRIAÇÃO)

ESTÍMULO EDUCACIONAL (COMO BOLSA DE ESTUDO OU CURSO DE CURTA DURAÇÃO)

INCENTIVO FISCAL

FOTO: 1 IVAN ALVARADO/REUTERS 2 JOSE LUIS STEPHENS/SHUTTERSTOCK 3 ACERVO PESSOAL

ESTADOS UNIDOS

Sonho possível

EMBORA DISPUTADO, O PAÍS OFERECE MAIS DE 180 TIPOS DE VISTO, O QUE ABRE BRECHAS PARA NOVOS IMIGRANTES

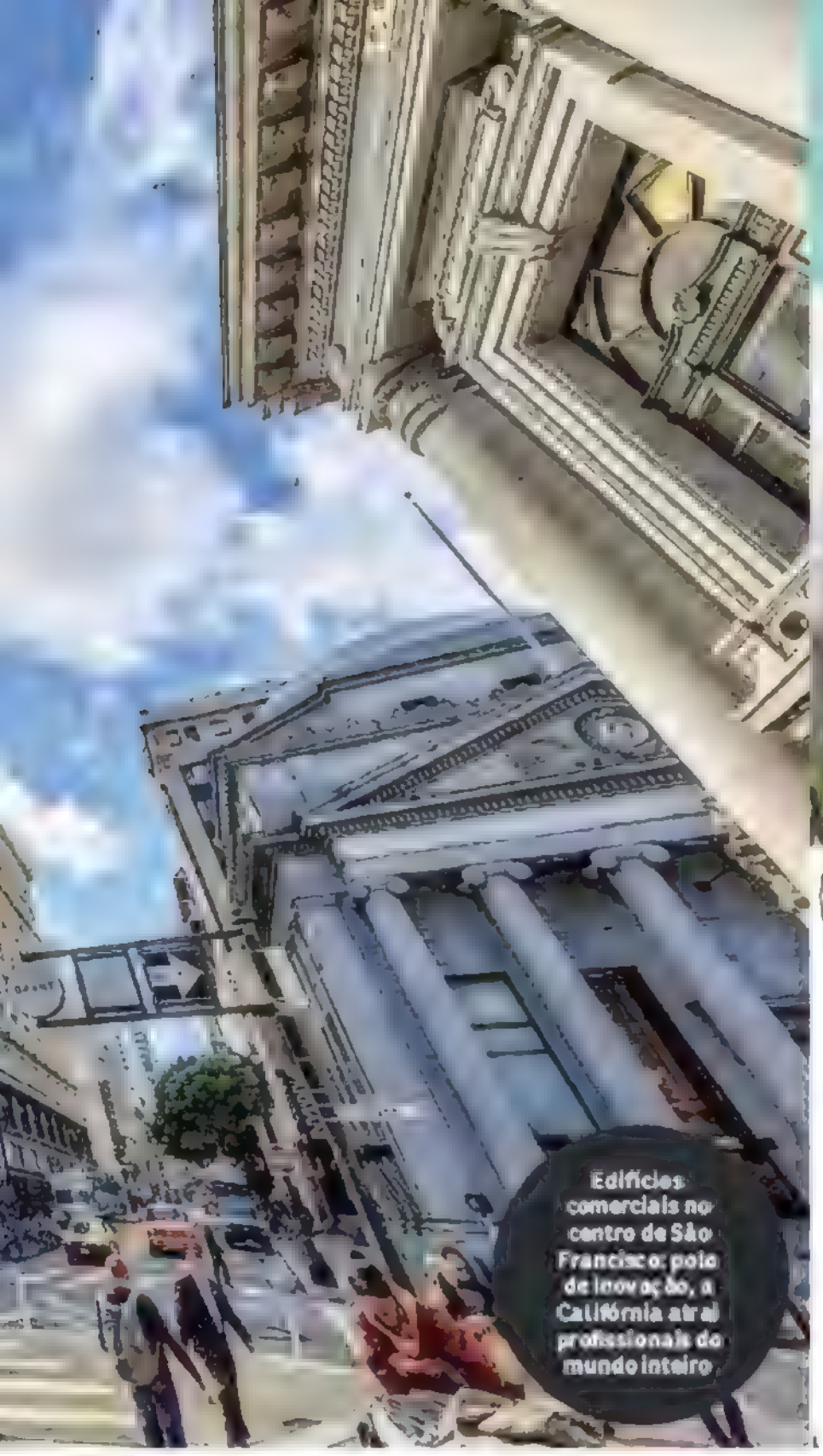
Destino favorito dos emigrantes brasileiros, mudar-se para o país não é simples — exatamente por causa da alta demanda. Após o governo de Donald Trump endurecer as regras, o cenário se tornou ainda mais complicado. Prova disso é que a taxa de rejeição para obtenção de vistos, segundo a embaixada americana no Brasil, triplicou em 2016 se comparada ao ano anterior, saltando de 5,36% para 16,7%. Mas há caminhos alternativos. Segundo Leonardo Freitas, da consultoria especializada em imigração Hayman Woodward, com sede em Miami, um planejamento detalhado pode tornar o sonho possível. "Há 187 tipos de visto. Caso você não se encaixe nos mais comuns, pode verificar outros, mais específicos. O consulado dos Estados Unidos tem linhas telefônicas de informações que podem ser bem úteis", afirma. O clássico seria o visto H1B. Extensível por até cinco anos, é atrelado a uma oferta de emprego no país e só perfis mais qualificados se enquadram. "Geralmente, são pessoas de alto nível gerencial ou especialistas em determinadas áreas", afirma Roberto Spighel, presidente da consultoria de emigração Morar EUA, de São Paulo. Mas quem estiver disposto a ir para áreas rurais e menos visadas tem mais chance. "Como a educação superior por lá é cara, faltam engenheiros e médicos em algumas regiões. Há, inclusive, um programa das Forças Armadas para dentistas e profissionais de saúde que desejam trabalhar para o Exército", diz. Esses trabalhadores, porém, precisam revalidar o diploma nos Estados Unidos, processo que pode levar quatro anos. Outra possibilidade são os vistos para investidores. O E-2, por exemplo, é destinado a quem possui cidadania de países que mantêm acordo com os Estados Unidos, como Itália, Espanha, Alemanha e Japão. "Essa vem se tornando uma das vias mais comuns de entrada no país: só de brasileiros com cidadania italiana existem 250 000", afirma Roberto. Por esse caminho, não há um valor mínimo de investimento. A dica é apresentar um projeto com viabilidade e que gere vagas de emprego na terra do Tio Sam.

SALÁRIO MÍNIMO:
EM GERAL, 7,25 DÓLARES POR HORA (CERCA DE 23,37 REAIS).

A FAVOR DOS BRASILEIROS:
EDUCAÇÃO DE NÍVEL BÁSICO GRATUITA E DE BOA QUALIDADE. A QUALIDADE DE VIDA TAMBÉM É UM PONTO DE DESTAQUE.

DESVANTAGENS:
POLÍTICAS IMIGRATÓRIAS POUCO FLEXÍVEIS. O SERVIÇO DE SAÚDE, QUE É PARTICULAR, É BEM CARO. A INCIDÊNCIA DE CATÁSTROFES NATURAIS E OS RECENTES ATAQUES TERRORISTAS DEVEM SER COLOCADOS NA BALANÇA DURANTE O PLANEJAMENTO.

ONDE BUSCAR EMPREGO:
- simplyhired.com
- us.jobs
- indeed.com
- monster.com
- careerbuilder.com



Edifícios comerciais no centro de São Francisco: polo de inovação, a Califórnia atrai profissionais do mundo inteiro

VISTO DE INVESTIDOR

Ana Flávia Brugnara

IMIGRANTE PROFISSIONAL

Cinco passos para uma emigração bem-feita

1 BUSQUE EMPREGO ANTES

OS PREPARATIVOS DEVEM COMEÇAR COM PELO MENOS UM ANO DE ANTECEDÊNCIA. O PLANEJAMENTO ENVOLVE MAPEAR PAÍSES, ELABORAR O CURRÍCULO EM INGLÊS (OU NO IDIOMA LOCAL) E BUSCAR VAGAS EM SITES NATIVOS.

2 PESQUISE OS DETALHES

REGRAS TRIBUTÁRIAS, PENAIS E DE IMIGRAÇÃO, ALÉM DO CUSTO DE VIDA LOCAL, COMO ALUGUEL, ALIMENTAÇÃO, CESTA BÁSICA E IMPOSTOS, DEVEM SER LEVADOS EM CONSIDERAÇÃO E COMPUTADOS NA PONTA DO LÁPIS.

3 CONSIDERE GANHAR MENOS

É NECESSÁRIO ESTAR ABERTO A UMA DIMINUIÇÃO NOS RENDIMENTOS — ESSE É, EM GERAL, O PREÇO PAGO PELA TRANSIÇÃO. ASPECTOS COMO BEM-ESTAR, SEGURANÇA E MENOS IMPOSTOS AJUDAM A "FECHAR A CONTA".

4 PREPARE O PSICOLÓGICO

MESMO COM UM EXCELENTE CURRÍCULO NO BRASIL, A CONCORRÊNCIA COM OS PROFISSIONAIS LOCAIS NUNCA É DE IGUAL PARA IGUAL. TENHA EM MENTE QUE O COMEÇO DO PROCESSO PODE SER DIFÍCIL.

5 FAÇA VALER A EXPERIÊNCIA

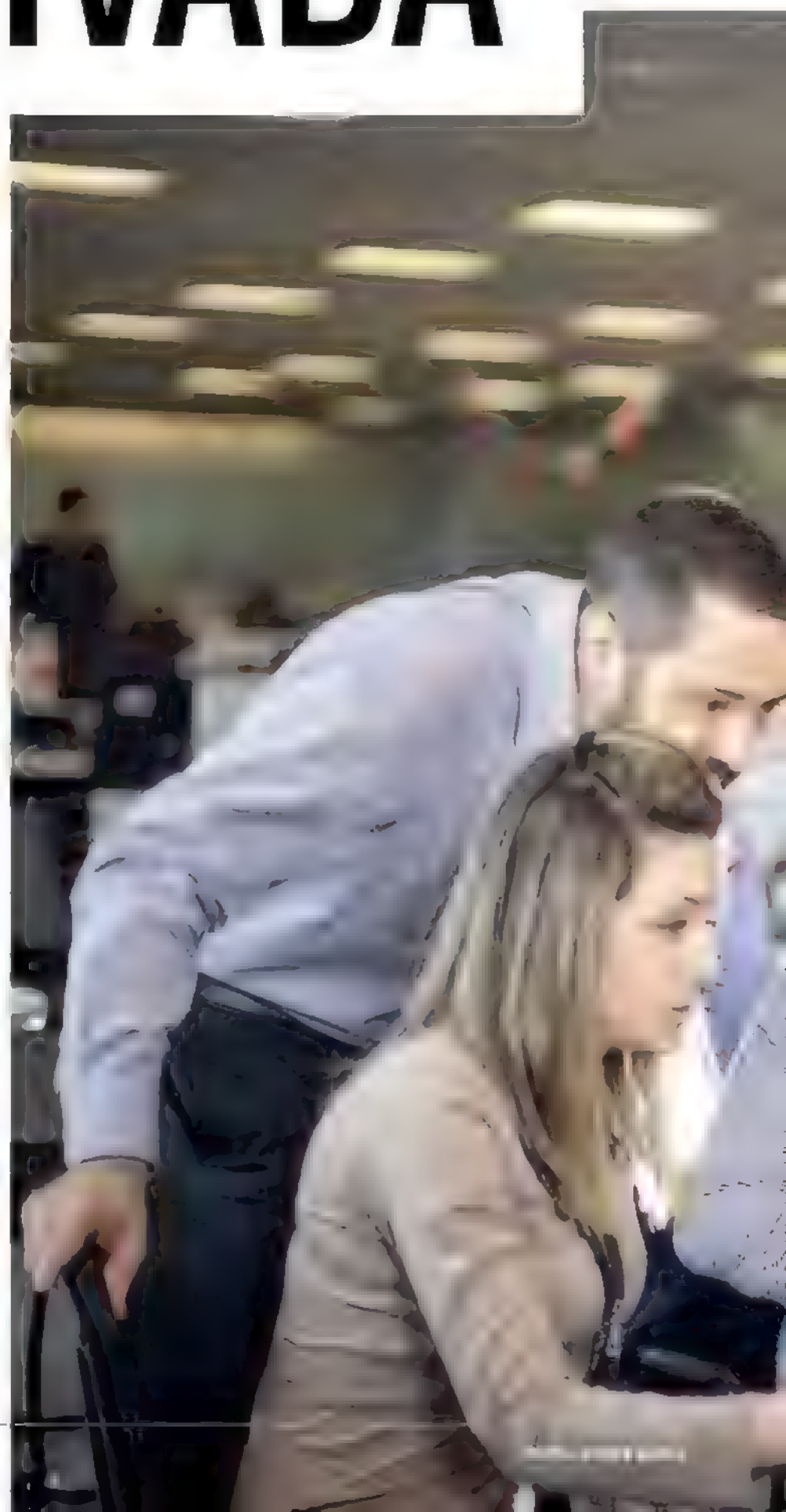
CONSTRUA UMA REPUTAÇÃO NO NOVO DESTINO. SE UM DIA DECIDIR VOLTAR, TENHA CLAROS OS CICLOS CUMPRIDOS E OS PROJETOS DESENVOLVIDOS. ISSO FARÁ A DIFERENÇA NAS ENTREVISTAS DE EMPREGO APÓS O RETORNO.

FONTES: JOÃO MARQUES, PRESIDENTE DA CONSULTORIA DE MOBILIDADE EMDOC; RODRIGO VIANNA, DIRETOR DA TALENSES; E ROSANA DANIELE MARQUES, GERENTE DE GESTÃO DE PESSOAS DA CONSULTORIA CROWE HORWATH

FOTOS: 1 SPONDYLOLITHESIS/GETTYIMAGES 2 LEO MARTINS

CHEFIA DESMOTIVADA

Segundo pesquisa da consultoria LHH, apenas uma em cada três companhias está satisfeita com o nível de engajamento de seus funcionários em postos de gestão. Mas existem maneiras de mudar esse quadro **Por** *Michele Loureiro*



Quase três em cada quatro empresas (72%) acreditam que o comprometimento da liderança é crucial para o negócio. Mas, apenas uma em cada três companhias (31%) está satisfeita com o nível de engajamento de seus gestores, revela uma pesquisa feita pela consultoria Lee Hecht Harrison (LHH), divulgada com exclusividade por VOCÊ S/A. O estudo, realizado globalmente, ouviu 2084 participantes em cargos executivos seniores de RH e em funções executivas, inclusive no Brasil. Os resultados mostram que metade das organizações acredita ter estabelecido expectativas claras para suas lideranças. O problema, de acordo com Vince Molinaro, diretor global de soluções de liderança da LHH e responsável pelo estudo, é que muitos líderes estão comprometidos em impulsionar o negócio, bem como com os aspectos técnicos de sua função, mas poucos dedicam a mesma atenção à gestão de pessoas, cuidando de temas como inspirar equipes, avaliar desempenho e reforçar os valores.

Apesar de apostar alto no poder dos líderes para alavancar o negócio, outra informação trazida pelo estudo é que somente 27% das companhias acreditam ter uma sólida cultura de gestão de pessoas, o que, segundo Vince, é alarmante, considerando fatores como surgimento de novas tecnologias digitais, ameaça de concorrentes não tradicionais, aumento das pressões regulatórias, reinvenção do conceito de trabalho, mudanças demográficas e a crônica incerteza político-econômica no mundo.

O Brasil enfrenta desafios parecidos com o cenário global. Por aqui, apenas um quarto das empresas está satisfeito com o comprometimento de suas lideranças — apesar de 81% pontuarem o engajamento da chefia como essencial para o sucesso do negócio. No país, 42% das organizações consideram possuir uma sólida cultura de liderança, com 36% dos líderes demonstrando alto grau de comprometimento com suas funções — um resultado um pouco melhor do que a média global. "O contexto econômico e político do Brasil faz com que os líderes precisem trabalhar mais para inspirar as pessoas e mantê-las focadas no que importa para tornar suas empresas bem-sucedidas.

Carlos Sancin, diretor de compras da Cielo, em São Paulo: para crescer como líder, ele exercita a habilidade de ouvir

10 comportamentos de um líder comprometido

A pesquisa da LHH elencou as principais características esperadas de um gestor

1. DESENVOLVER AS PRÓPRIAS HABILIDADES DE LIDERANÇA
2. RESPONSABILIZAR OS OUTROS PELOS ALTOS PADRÕES DE DESEMPENHO
3. ENFRENTAR QUESTÕES COMPLICADAS E TOMAR DECISÕES DIFÍCEIS
4. COMUNICAR DE MANEIRA EFICAZ A ESTRATÉGIA DO NEGÓCIO A TODA A ORGANIZAÇÃO
5. EXPRESSAR OTIMISMO SOBRE A EMPRESA E SEU FUTURO
6. COLABORAR COM OS COLEGAS PARA ALINHAR ESFORÇOS
7. MINIMIZAR POLÍTICAS POUCO SAUDÁVEIS
8. CONSTRUIR AS HABILIDADES DE LIDERANÇA DE SUA EQUIPE
9. DEMONSTRAR CLAREZA A RESPEITO DAS TENDÊNCIAS EXTERNAS NO AMBIENTE DOS NEGÓCIOS
10. AGIR NO INTERESSE DA ORGANIZAÇÃO COMO UM TODO

De cima para baixo

Entre os responsáveis pelo desempenho ruim dos líderes está a própria empresa, por sua falta de ação contra os maus profissionais. Segundo o estudo, apenas 20% das organizações dizem tomar providências contra gestores medíocres, que não entregam resultados relacionados às tarefas de liderança. As empresas respondentes reconhecem que, na maioria dos casos, sabem exatamente quais líderes não são comprometidos. No entanto, não lidam com eles de maneira proativa. Muitas esperam que, com mais treinamento e desenvolvimento, haja uma melhora de desempenho.

Um dos motivos para essa atitude condescendente é o comodismo. "Por vezes, aquele profissional não tem o poder de engajar a equipe, mas é bom tecnicamente. Então as corporações vão mantendo-o na posição", diz Vince. Além disso, a maioria das empresas não define expectativas claras de liderança, não aponta critérios para avaliá-las ou prefere adiar um processo de substituição por causa do cenário desafiador. "Muitas organizações estão sob tanta pressão que preferem manter alguém no cargo a correr o risco de ter menos gente em busca dos resultados até a vaga ser preenchida de novo", afirma Vince.

Mea-culpa

As empresas falham em combater lideranças pouco comprometidas

Davi Barreto, da Sodexo, em São Paulo: grupo no WhatsApp para ficar em contato com equipe espalhada pelo Brasil

Mudança de comportamento

Para reverter esse cenário, é necessária uma transformação cultural. A antiga ética da hierarquia, refletida no discurso "manda quem pode e obedece quem tem juízo", em que as pessoas realizavam suas tarefas motivadas só por remuneração e metas, já não funciona mais. As novas gerações, educadas sob a ética da liderança inspiradora, precisam de muito mais para se comprometer. "Estamos falando de um propósito desafiador alinhado com as expectativas de ambas as partes, empresa e colaborador", diz Reinaldo Theodoro Ferreira Lucas, professor associado na Fundação Dom Cabral e especialista em liderança. Só que isso só funciona quando o líder acredita que a empresa tem um discurso íntegro, ou seja, que o propósito e os valores da organização não são apenas um disfarce para a busca de resultados a qualquer custo. "Valores discursados precisam ser praticados, pois são a liga das pessoas na empresa", afirma Reinaldo. É preciso construir um laço de confiança entre as partes — algo que não é fácil de ser obtido.

Elevar o engajamento da liderança também passa por analisar competências técnicas e comportamentais de forma separada. "Gestor lida com coisas e líder lida com gente. Gerenciamos coisas como material, atividades, prazos, recursos financeiros etc. Mas gente nós lideramos", afirma o professor da Fundação Dom Cabral. Nesse raciocínio, líder é aquele que dedica energia para influenciar pessoas para um futuro a ser construído em conjunto. Para isso, o líder precisa de autoconhecimento, para saber aonde quer chegar e aceitar a contribuição dos liderados na construção desse objetivo, que vira um propósito comum.

Foi a habilidade de influenciar que rendeu a Carlos Soncin, de 38 anos, o cargo de diretor de compras da Cielo, em São Paulo. Promovido há um ano e meio, ele lidera uma equipe de 20 pessoas em um dos setores mais competitivos da empresa. Para Carlos, o papel do líder é ser um fio condutor. "O formato organizacional da Cielo possibilita uma proximidade do conselho e a compreensão da estratégia do negócio. Isso faz com que estejamos sempre alinhados", afirma. "Na outra ponta, meu papel é coordenar o trabalho, compreender os anseios da equipe e atuar ao máximo para atendê-los", diz. O executivo pontua que as políticas da empresa para promoção da qualidade de vida, como home office, horário flexível e

FOTO: DIVULGAÇÃO

remuneração atraente, são aliadas na hora de motivar o time. "Mas isso, de forma isolada, não garante o engajamento de ninguém. Pessoas são diferentes e é impossível ter uma só receita para motivá-las", afirma. Para se desenvolver nesse ponto, o diretor participa de programas de coaching para exercitar a capacidade de ouvir.

Ouvidos atentos

E ouvir as pessoas é mesmo um dos grandes desafios da liderança porque o ruído da comunicação costuma começar no topo da pirâmide. "Nos últimos anos vivemos um processo de enxugamento das equipes. Foram situações muitas vezes dolorosas. Há uma desmotivação no ar e pouca gente fala disso. Como cobrar comprometimento em um ambiente pouco transparente?", diz Maria José Tonelli, coordenadora do Núcleo de Estudos em Organizações e Gestão de Pessoas e professora na Fundação Getulio Vargas, de São Paulo. "Estamos tão afogados com as tarefas diárias que acabamos deixando a comunicação de lado", afirma.

Por isso, uma das soluções para aumentar o comprometimento da liderança passa por uma medida simples: dar feedbacks. "As expectativas da alta gestão precisam ser claras e analisadas, para saber se são exequíveis", diz Maria José. "Vivemos um momento em que a demanda é muito maior do que o resultado que as pessoas podem realmente entregar. Por isso, a comunicação deve ser franca para não dar espaço a frustrações", afirma a professora da FGV.

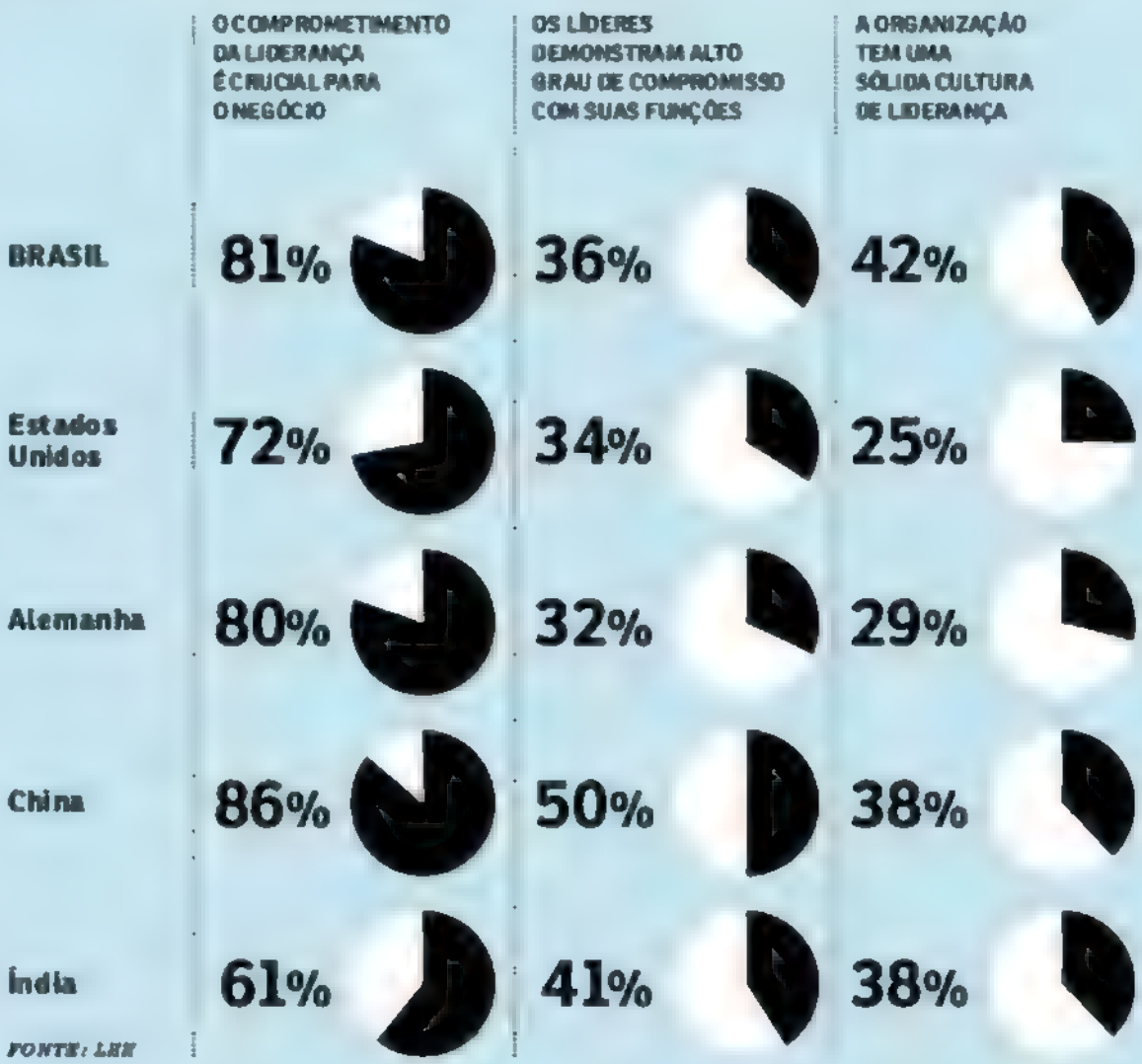
Comunicação é a palavra-chave usada por Davi Barreto, de 48 anos, gerente de sustentabilidade na Sodexo, em São Paulo, para liderar sua equipe. O executivo trabalha ao lado de três subordinados, mas é responsável por gerir cerca de 60 profissionais espalhados pelo Brasil. Por isso, desenvolveu alguns sistemas para ficar integrado com a equipe o máximo de tempo possível. "Criei um grupo no WhatsApp, trocamos e-mails constantemente e fazemos muitas ligações para garantir uma comunicação próxima", afirma. Ele ainda reserva um intervalo semanal de 2 horas para conversar com os três funcionários diretos. "Saber da vida pessoal e estar presente é o segredo para criar um vínculo e ser ouvido pela equipe", afirma. O comprometimento do executivo também extrapola as paredes da companhia. Além dos treinamentos de liderança promovidos pela Sodexo, Davi investe em atualizações na área por conta própria. "Para mim, comprometimento tem a ver com propósito e empatia. Se você não está em um trabalho em que acredita, não haverá motivação", afirma.

Fórmula mágica?

Mas há uma receita para estimular o engajamento da liderança? Segundo Vince, da LHH, conselho, CEO e RH devem priorizar de verdade essa postura, apoiando e desenvolvendo os gestores de equipes. Depois, precisam lidar com os maus líderes, para não enviar a mensagem de que a organização tolera a mediocridade. "Isso desestimula os gestores de alto desempenho", diz Vince. Na outra ponta, os profissionais têm de ser sinceros consigo mesmos, analisando se faz sentido permanecer na função. Com esse autoconhecimento e o interesse genuíno em ouvir, é possível avançar. Embora não haja fórmula mágica, há caminhos para melhorar o comprometimento — que precisam ser percorridos quarto antes.

A qualidade da liderança pelo mundo

O Brasil é um dos países onde o comprometimento dos gestores é mais valorizado como uma questão crucial para o bom desempenho do negócio



FONTE: LHH

A FANTÁSTICA FÁBRICA DE BRIGADEIROS

À frente da Maria Brigadeiro, primeira loja de brigadeiros gourmet do país, Juliana Motter encara o desafio de manter no mercado, há dez anos, um empreendimento que todos diziam que não tinha nenhum futuro

***Por** Elisa Tozzi*

Em 2007, quando Juliana Motter abriu a Maria Brigadeiro, primeira loja especializada em brigadeiros gourmet do país, escutou muita gente dizer que ela estava maluca — e que ninguém pagaria caro por um doce que qualquer um pode fazer em casa. Dez anos depois, ela foi responsável por criar uma onda de abertura de brigaderias pelos país e pela proliferação do uso do termo "gourmet" em todo tipo de negócio — algo de que ela admite ter "culpa". Hoje, aos 40 anos, Juliana é referência em inovação e empreendedorismo na gastronomia e, para enfrentar a concorrência, criou em 2015 a própria fábrica de chocolates, que fica ao fundo de seu ateliê, no bairro de Pinheiros, em São Paulo. A paulistana começou a fazer os doces aos 6 anos de idade por influência da avó, doceira, e na faculdade de gastronomia ouviu de uma professora "que não havia nada a aprender sobre brigadeiro". Juliana não levou a frase em conta e aplicou o que aprendeu da confeitaria tradicional no doce brasileiro — o que lhe rendeu mais de 50 receitas que vão do sabor tradicional ao de cachaça. Jornalista durante dez anos, ela conta, em entrevista a VOCÊ S/A, os desafios de criar um negócio inovador que, hoje, produz 5 000 brigadeiros por dia e emprega 40 pessoas.

Há dez anos, você abria a Maria Brigadeiro e se tornava a pioneira desse ramo. Imaginava que seria a criadora de um movimento?
O que aconteceu superou minhas expectativas, mas eu sabia, minha vida inteira, que o brigadeiro tinha potencial grande. Sentia que, ou eu seria internada, ou as pessoas descobririam o doce. Antes da Maria Brigadeiro, ele era uma coisa doméstica e ninguém se atrevia a mudar nenhum ingrediente; era sempre feito com margarina, achocolatado e leite condensado. Não havia um olhar inovador.

O que enxergou de diferente?
Tenho contato emocional com o brigadeiro. Minha avó era doceira e fazia o próprio leite condensado, artesanal — acho que foi daí que veio o insight. Antes de abrir o ateliê, eu já usava ingredientes de qualidade para fazer brigadeiros e todo mundo falava que que era desperdício de chocolate suíço.

Quando notou que havia potencial comercial?
Houve o aniversário do filho da editora de arte da revista em que eu trabalhava, a Flavia. Era um momento complicado no trabalho e ela estava deprimida, com medo de ser demitida. Por isso, disse que não faria nada de especial, só "um bolo de padaria". Eu também estava numa situação difícil: minha mãe tinha acabado de falecer por causa de uma doença pulmonar — e eu passara pouco tempo com ela na UTI — e eu tinha me separado, estava morando num flat. Mesmo assim, disse para a Flavia que tinha de ter brigadeiro no aniversário, e que eu faria. No dia da festa, levei cinco sabores e arrumei os doces em pratos de porcelana. Sentei ao lado da mesa e fiquei vendo as reações. Todos diziam que nunca tinham comido brigadeiros como aqueles. Ali percebi que o doce, associado aos sabores diferentes e a uma finalização cuidadosa, poderia ser uma novidade interessante.

FOTO: FABIANO ACCORSI

Juliana Motter, fundadora da Maria Brigadeiro, em São Paulo: luta para transformar o brigadeiro num doce valorizado

Ateliê da Maria Brigadeiro: a finalização das 5 000 unidades de doces produzidos diariamente é feita no momento da entrega

Foi nessa festa que você conseguiu sua primeira cliente, certo?
Sim. Fui abordada por uma mulher que trabalhava com eventos e ela me perguntou se eu fazia brigadeiro para vender. Eu tinha bebido três taças de vinho e disse que era dona de um ateliê. No dia seguinte, ela me ligou orçando 1 000 brigadeiros para o lançamento de um livro. Pedi para a Flávia dizer que era brincadeira, mas ela me estimulou a aceitar. Estipulei o preço de 1,80 real por unidade (caríssimo em 2006, pois os brigadeiros custavam 30 centavos). Como a cozinha do meu flat era minúscula, fizemos na casa da Flavia. Ali criamos até as caixas de transporte — o marido dela, engenheiro, nos ajudou a montar os nichos de papelão, que viraram o padrão do mercado. No lançamento, convenci a livraria a fazer uma mesa com os brigadeiros e não servi-los em bandejas. Mas a mesa ficou num lugar ruim, perto do banheiro. Eu estava servindo e o autor chegou. Ele provou e disse que era o melhor brigadeiro do mundo. Mandou o pessoal da livraria mudar a mesa de lugar e colocar ao lado dele. Cada autógrafo que dava, falava para a pessoa pegar um brigadeiro. Na mesa também estavam meus cartões de visita, com meu celular e meu apelido, "Maria Brigadeiro". No dia seguinte, o telefone começou a tocar com encomendas.

Mas você ainda estava no jornalismo. Como foi a transição?
Eu tinha dificuldade em transformar o brigadeiro num negócio. Então, continuei na editora onde trabalhava, onde havia sido promovida para diretora das revistas femininas. Eu entrava às 13h30, então dava para conciliar fazendo os brigadeiros pela manhã. Acordava cedo ou de madrugada, mas tinha de finalizar próximo à hora da entrega para não perder o frescor. Cheguei a achar que seria despejada do flat porque uma vizinha me denunciou ao síndico falando que eu cozinhava para fora, mas ele não acreditou. Saía do apartamento com brigadeiros em malas para ela não me ver. A demanda começou a crescer e o jornalismo me sugava — eu ia bem na redação, mas tinha de colocar muita energia. Chegou uma hora em que eu já estava fora da profissão, após dez anos de carreira.

Qual foi seu próximo passo?
Comecei a estruturar minha demissão. A Flavia disse que iria comigo, o que me deixou feliz porque, sozinha, não teria coragem. Fui procurar um local para abrigar o ateliê e encontrei uma casa em Pinheiros. O aluguel era caro, mas fiz as contas: saindo do flat, morando na parte de cima, e com o investimento da Flavia, daria certo. No dia de assinar o contrato, ela me chamou para conversar e disse que não ia mais ser minha sócia, pois, com filhos, ela se sentia insegura. Meu mundo caiu e fui falar com meu pai. Cheguei chorando. Ele perguntou o que poderia acontecer de pior se tudo desse errado, e eu disse que seria não conseguir pagar o aluguel. Ele me tranquilizou e falou que pagaria durante o período do contrato, caso precisasse. Mesmo assim, ainda estava insegura. Fui para o escritório de minha mãe, comecei a olhar as coisas meio a esmo. Ela era professora de jornalismo e queria que eu fosse jornalista, e não doceira, como eu sonhava desde sempre. Eu tinha esse sentimento de que minha mãe não ia aprovar a mudança. Mas xeretando, encontrei uma foto dela segurando um brigadeiro. Aí eu senti que era um sinal. Hoje, tenho esse retrato no meu escritório.

O que foi mais difícil no começo?
Convencer as pessoas do potencial do brigadeiro — não só os clientes, mas os fornecedores também. Quando você abre algo novo e diz que vai fazer "brigadeiro gourmet", ninguém aposta. Eu precisava, por exemplo, de confeitos de qualidade, e os melhores eram da marca belga Callebaut. Entrei em contato com eles para fazer uma encomenda. Quando expliquei que tinha um ateliê de brigadeiros, eles não me deram cré-

FOTOS: FABIANO ACCORSI

dito e disseram que não havia mercado. Não desisti. Ligava para eles todos os dias. Três meses depois, propuseram que eu comprasse um contêiner de 1 tonelada com cinco variedades de confeitos. Acho que imaginaram que eu não ia aceitar, mas topei. Raspei toda a minha poupança e fiz a encomenda. Como só vendia 30 brigadeiros por dia em 2007, usei apenas 200 quilos do produto antes de vencer — a casa de meu pai tinha confeitos por todo lado. Mas isso marcou um ponto; quando comecei a crescer e a ter concorrentes, a Callebaut quis incorporar a Maria Brigadeiro. Eu não aceitei.

Como enfrentou os concorrentes?
Quando comecei, ninguém acreditava que vender só um tipo de doce era algo que daria certo. Mas, dois anos depois da fundação, surgiu um de meus concorrentes mais fortes, a Brigaderia. Eles vieram com um postura expansionista, de franquias em shoppings e uma escala de produção industrial diferente da minha. Como eles, foram surgindo vários concorrentes e as pessoas pararam de cruzar a cidade para comprar meu brigadeiro. Eu usava sete chocolates em uma receita e só faltava dar um passe no doce para ele se diferenciar, mas isso não era o suficiente. Em 2012, comecei a repensar o que era a Maria Brigadeiro.

> “Se a conta fecha, é o que vale. Não vou mudar meus valores para ter mais dinheiro”

O que surgiu dessa reflexão?
O mais importante do brigadeiro são os ingredientes. Para ser artesanal de verdade, eu precisaria ter controle sobre a parte essencial da receita: o chocolate. A saída era fabricar o meu. De novo, todo mundo falou que eu era louca, que era um investimento caro. Mas eu precisava do chocolate mais puro possível e só o teria se eu mesma fizesse — os importados têm um pouco de gordura alternativa para aguentar o transporte de navio, o que acaba prejudicando o sabor. Fiz algumas viagens a fazendas de cacau na Bahia e descobri que a maior parte da produção era exportada — cheguei até a ouvir que o fruto produzido no Brasil é ruim, um absurdo. Encontrei um produtor, entrei em contato com o pessoal de tecnologia para adaptar o maquinário das fábricas tradicionais (grande demais para minha necessidade) e testei os chocolates e as receitas durante dois anos até encontrar o sabor certo. A fábrica, que fica nos fundos do meu ateliê, produz 50 quilos de chocolate por dia e as máquinas têm o porte das usadas em laboratórios de testes da indústria. Lançamos oficialmente as barras em 2015 e, agora, produzo tudo.

Você só tem duas lojas e demorou até abrir a segunda, num shopping. Por que não quis crescer rápido?
Perdi o timing da expansão, que deveria ter acontecido quando eu surgi. Mas não me arrependo, pois tenho crenças fortes que vão na contramão do crescimento acelerado. Só abri no shopping porque consegui assegurar a qualidade — temos uma cozinha para fazer tudo na hora, como no ateliê — e porque mantive ideais importantes, como as folgas das funcionárias (só temos mulheres) duas vezes por semana, algo de que eu não abro mão porque já trabalhei num mundo que não dá a mínima para a qualidade de vida dos empregados. Isso absorve muito do lucro, é claro. Mas, se a conta fecha, para mim é o que vale. Não vou mudar meus valores para ter mais dinheiro.

NOITE DE RECONHECIMENTO

Como foi a cerimônia que premiou as 150 Melhores Empresas para Trabalhar de 2017

Na noite de 17 de outubro, cerca de 700 pessoas — entre executivos de recursos humanos e presidentes — reuniram-se no Teatro Opus, em São Paulo, para a cerimônia de premiação das Melhores Empresas para Trabalhar de 2017. A festa foi resultado de um ano intenso de trabalho da redação de VOCÊ S/A e do time de pesquisadores da Fundação Instituto de Administração (FIA), responsável pela metodologia do estudo há 11 anos. Juntas, as duas equipes analisaram dados de quase 500 companhias inscritas para definir as 150 organizações com as práticas de gestão de pessoas mais avançadas e o maior nível de satisfação de seus funcionários. No discurso de abertura do evento, André Lahóz Mendonça de Barros, diretor editorial da unidade EXAME, à qual VOCÊ S/A pertence, destacou a importância da premiação num momento econômico e político delicado para o país: "Em um ano de crise, reconhecer as companhias que tratam bem seus funcionários é algo muito alegre e que nos dá esperança em um Brasil melhor".

Neste ano, foram premiadas as campeãs de 19 setores da economia, como agronegócio, bancos e varejo. Nessas categorias, houve um fato inédito em 21 anos de história do Guia: as multinacionais Dow e DuPont, que passam por um processo de fusão, atingiram a mesma pontuação e dividiram o título de melhor empresa do setor Químico e Petroquímico. Os representantes das duas companhias comemoraram erguendo, no palco, placas com a

1. Público acompanha a cerimônia
2. A repórter Anna Carolina Rodrigues registra um momento da festa 3. Os profissionais do Laboratório Satiin recebem o prêmio de Empresa do Ano
4. André Lahóz Mendonça de Barros, diretor editorial da unidade EXAME, faz o discurso de abertura da premiação

FOTOS: ANTONIO MILENA

BAIXE O APLICATIVO GRATUITO BLIPPAR
E VEJA MAIS FOTOS DA FESTA DE PREMIAÇÃO

2017
melhores
empresas

Realização
GRUPO Abril

Abril

1. Dow e DuPont, que empataram no setor Químico e Petroquímico 2. Vanessa Vieira, editora-chefe de VOCÊ S/A e Fábio Venturelli, presidente da Elo Martinho 3. Os executivos da Termotécnica 4. Carlos Ogliari, do Grupo Volvo, e a editora Elisa Tozzi 5. Lídia Abdalla, CEO do Sabin, no discurso de agradecimento 6. A editora Mariana Poli com Sergio Saraiva, VP de RH, e Eduardo Goiveia, CEO da Cielo 7. André Lahóz e Mário Sergio Manfrim, da Special Dog 8. João Carlos Spenthof, presidente do Sicredi, e Tatiana Sendin, editora-chefe de VOCÊ RH

hashtag #tamojunto. A festa prosseguiu com a homenagem às empresas que se destacaram em suas práticas de carreira; liderança; reconhecimento e recompensa; e gestão do conhecimento. O prêmio de Empresa Revelação, concedido à novata na pesquisa com o maior Índice de Felicidade no Trabalho (IFT), ficou com a Kordsa. Pelo segundo ano consecutivo, os funcionários das companhias inscritas puderam avaliar seus CEOs — o que resultou no prêmio de Presidentes Mais Admirados do Brasil, nas categorias Pequenas, Médias e Grandes Empresas.

Empresa do Ano

O anúncio mais esperado da noite, é claro, foi o da Empresa do Ano. Em 2018, o principal prêmio do Guia ficou com o Laboratório Sabin, companhia fundada em Brasília em 1984 e que participa da pesquisa das 150 Melhores desde 2005. Em um ano de crise, a empresa se destacou pelo crescimento dos negócios, pela expansão nacional da operação e pela consistência nas práticas de gestão de pessoas, que fazem do Sabin uma referência para empresas de todo o país. "Nós queremos que os colaboradores sejam felizes no ambiente de trabalho, porque o bom clima organizacional vem do engajamento e da motivação de nossos funcionários. Hoje são 4 000 profissionais no Brasil e estamos levando nossa cultura forte, baseada na paixão por servir e na humanização, para todo o país. Por isso, quero fazer um agradecimento especial ao RH e aos nossos líderes, que são os guardiões dessa cultura. E também quero agradecer às fundadoras do Laboratório, dra. Janete [*Vaz*] e dra. Sandra [*Soares Costa*], que nos ensinaram que bons negócios se fazem com ética, transparência e valorização das pessoas", disse Lídia Abdalla, CEO do Laboratório Sabin, em seu discurso de agradecimento.

FOTOS: ANTONIO MILENA

EXPERIÊNCIA COMPARTILHADA

O ENCONTRO DE LÍDERES, REALIZADO PELA FIA COM O APOIO DE VOCÊ S/A, REUNIU EXECUTIVOS DAS MELHORES EMPRESAS PARA DISSEMINAR BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

Encontro de Líderes 2017, em São Paulo: troca de conhecimento sobre recursos humanos

O dia seguinte à festa de premiação das 150 Melhores foi de troca de conhecimento durante o 2º Encontro de Líderes, evento realizado pela Fundação Instituto de Administração com apoio de VOCÊ S/A. Na apresentação de abertura, Filipe Fonoff, pesquisador da FIA, explicou que, pela primeira vez, os funcionários ouvidos na pesquisa apontaram como o aspecto mais importante para a satisfação com uma empresa o alinhamento com seus valores e o orgulho de pertencer a ela. "Esse é um reflexo da crise ética e da falta de bons exemplos de liderança no país", disse Joel Dutra, coordenador na FIA e um dos responsáveis pela metodologia da pesquisa.

Em seguida, Tatiana Sendin, editora-chefe de VOCÊ RH, comandou o painel em que Márcio Fernandes, ex-presidente da Elektro, e Edival dos Santos Jr., gerente-geral da MSD Saúde Animal, discutiram a importância de os altos executivos se engajarem na gestão de pessoas. "Eu só me tornei o presidente que me tornei porque passei pelo RH", disse Márcio, que, na noite anterior, havia recebido, pela segunda vez, o prêmio de Presidente Mais Admirado do Brasil.

A discussão continuou com o Laboratório Sabin, a Empresa do Ano, representada pela CEO Lídia Abdalla e pela diretora de RH, Marly Vidal. Ao ser questionada por Elisa Tozzi, coordenadora editorial do *Guia VOCÊ S/A – As 150 Melhores Empresas para Trabalhar*, sobre o desafio de levar o "jeito Sabin de ser" a novas regiões do país, durante o processo de expansão territorial da empresa, Marly disse que o segredo está nos funcionários. "Criamos um grupo de embaixadores da cultura, formado por pessoas de vários níveis hierárquicos. São eles que cuidam dos valores no dia a dia".

A última mesa, mediada por Vanessa Vieira, editora-chefe de VOCÊ S/A, mostrou como as empresas podem lidar com questões delicadas, como a discriminação racial no ambiente de trabalho ou a insegurança gerada por um processo de fusão. Theo Van de Loo, presidente da Bayer, explicou que o engajamento da liderança é essencial para enfrentar o racismo e aumentar o número de negros nas corporações: "Temos de ser proativos, senão a inclusão racial não vai avançar". Valdirene Soares Secato, superintendente de RH do Bradesco, falou sobre como lidar com as expectativas dos funcionários após uma fusão. "É muito importante ouvir quem chega. Acolher é o único jeito de ir transformando a organização."

AGORA É PARA VALER

Alterações trazidas pela reforma trabalhista entram em vigor neste mês. Especialistas esclarecem os principais pontos de atenção para o trabalhador brasileiro **Por** *Daniela Rocha*

Após acaloradas discussões — com argumentos contra e a favor —, a reforma trabalhista entra em vigor no dia 11 deste mês, apesar dos protestos de trabalhadores, sindicatos e entidades de peso, como a Associação Nacional dos Magistrados da Justiça do Trabalho (Anamatra), o Ministério Público do Trabalho (MPT), a Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) e a Associação Brasileira dos Advogados Trabalhistas (Abrat). De acordo com os órgãos, que divulgaram nota pública se posicionando contra a nova legislação, além de haver lacunas no texto, faltou um debate com a sociedade sobre os mais de 200 pontos alterados na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Marlos Augusto Melek, juiz federal do 9º Tribunal Regional do Trabalho, de Curitiba, e membro da comissão de redação final da nova lei, discorda das críticas. Para ele, a reforma vai trazer mais flexibilidade e segurança jurídica. "Ela representa a modernização das relações de trabalho. A CLT estava engessada, ignorando enormes transformações sociais e econômicas", diz Marlos, autor de *Trabalhista! O Que Mudou?* (editora Estudo Imediato). Thereza Nahas, também juíza do trabalho, pesquisadora e autora do recém-lançado *Novo Direito do Trabalho* (editora RT), acredita

Protesto de funcionários da Mercedes-Benz e da Ford, em São Bernardo do Campo (SP): o ato realizado em julho reuniu milhares de empregados contrários à reforma trabalhista

BAIXE O APLICATIVO GRATUITO BLIPPAR E OUÇA ESTA REPORTAGEM

que promover mudanças em normas trabalhistas seja uma tendência global — diversos países fizeram reformas nesse sentido, como Alemanha, Espanha e, mais recentemente, França. De acordo com a titular da 2ª Vara do Trabalho de Itapecerica da Serra (SP), no entanto, a nova legislação não deve gerar empregos — como defendem entusiastas. "Para isso, é preciso a retomada da economia e políticas públicas consistentes de inclusão profissional e estímulo ao empreendedorismo."

Lacunas

Se por um lado a reforma elucidou certos pontos, por outro, alguns especialistas dizem que o texto está cheio de incoerências. O artigo 611-B, por exemplo, diz que não devem ser objeto de negociação coletiva questões relacionadas à saúde e à segurança do trabalho. No entanto, o artigo 611-A determina que, entre as matérias que podem ser negociadas, estão enquadramento de grau de insalubridade e jornada suplementar em ambientes insalubres.

"Isso é inconstitucional, porque aspectos ligados à saúde e à segurança não admitem concessões", afirma Guilherme Feliciano, juiz do 15º Tribunal Regional do Trabalho, de Campinas (SP), e presidente da Associação Nacional dos Magistrados da Justiça do Trabalho. Antes, a pessoa só podia trabalhar em ambiente insalubre em jornada de 8 horas. Para fazer horas extras, só com o crivo do Ministério do Trabalho. Segundo o magistrado, o governo ainda pode corrigir pontos falhos na medida provisória que está em elaboração. Até o fechamento desta edição, entretanto, ela não havia sido promulgada.

A seguir, VOCÊ S/A detalha de que maneira as mudanças na CLT vão afetar a principal parte interessada no assunto — o trabalhador brasileiro.

Audiência trabalhista no Fórum Ruy Barbosa, em São Paulo: os defensores da reforma acreditam que novas regras ajudarão a desafogar a Justiça

Por dentro das novas regras

A demissão poderá ser combinada entre as partes; e os funcionários que perderem a causa terão de pagar os honorários do advogado da empresa. **Conheça esses e outros 12 aspectos importantes da reforma**

ACORDADO SOBRE O LEGISLADO

Antes: as convenções (regras de cada categoria profissional, pactuadas entre os sindicatos patronais e os de trabalhadores) e os acordos coletivos (medidas acertadas entre empregados, por meio de seu sindicato, e empresa) estavam previstos na Constituição de 1988, desde que respeitados os direitos constitucionais e fundamentais do trabalho.
Hoje: a nova lei esclarece temas que podem ser negociados coletivamente, entre eles: diminuição do horário de almoço em até 30 minutos; pontes em feriados; duração da jornada de trabalho, desde que observado o limite constitucional de 44 horas semanais; e participação nos lucros e resultados da empresa. A redução salarial também pode ser acordada em crises severas para a manutenção de postos de trabalho, mas nunca abaixo do salário mínimo.

Fique atento: um acordo feito entre o empregador e seus subordinados pressupõe que um lado é mais fraco do que o outro nas negociações. Em setores menos sindicalizados, as empresas podem ter vantagem. Se o trabalhador não concordar com algum aspecto, pode (e deve) recorrer à Justiça do Trabalho. No entanto, a partir de agora, quando o trabalhador entrar com ação individual, o juiz terá de analisar o processo tendo como base o contexto abrangente da negociação coletiva e será obrigado a convocar os sindicatos para participar dos processos. Vale lembrar, também, que continuam sendo inegociáveis os 34 itens previstos no artigo 7º da Constituição Federal, como salário mínimo, 13º salário, Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), licença-maternidade de 120 dias e seguro-desemprego.

TRABALHO INTERMITENTE

Antes: não havia previsão na lei para a contratação por hora ou por período, em escalas móveis.
Hoje: é possível contratar colaboradores por hora, dia, semana ou mês. Ou seja, o profissional trabalha por convocação e pode ter vários registros simultâneos na carteira de trabalho.
A prestação de serviços se dá de forma alternada, não contínua. Além do pagamento pelo período trabalhado, os colaboradores em regime intermitente devem contar com férias e 13º salário proporcionais, assim como depósitos de INSS e FGTS.
Fique atento: especialistas dizem que o trabalho intermitente se diferencia do temporário. Instituído pela Lei nº 6.019/74, o trabalho temporário é por tempo determinado (por exemplo, ao longo de três meses). No regime intermitente, a empresa deve fazer a convocação três dias antes e o colaborador tem 24 horas para responder. Ele pode recusar o trabalho quando for convocado, sem nenhuma consequência legal, porém, ao não trabalhar no período solicitado, não será remunerado.
A carga horária deve ser de 44 horas semanais, por empregador, conforme a limitação constitucional.

FOTOS: 1 ROVENA ROSA/AGÊNCIA BRASIL 2 EDU GUIMARÃES/SMABC

LEGALIZAÇÃO DA JORNADA 12 x 36

Antes: na prática, a jornada 12 x 36, na qual o funcionário trabalha 12 horas e folga nas 36 seguintes, já era adotada em convenções coletivas envolvendo enfermeiros, médicos, porteiros e seguranças. Porém, o regime era admitido apenas por jurisprudência.
Hoje: a jornada 12 x 36 horas está oficializada na nova legislação e, agora, pode ser feita em qualquer área de atuação, mediante "acordo individual escrito, convenção coletiva ou acordo coletivo de trabalho".
Fique atento: segundo a juíza Thereza Nahas, esse tipo de jornada é mais condizente com funções complexas, como médicos e enfermeiros, em que nem sempre um profissional pode render o outro. O perigo do modelo é que, para ganhar mais, muitos profissionais acabam assumindo outros trabalhos nas 36 horas de folga, o que pode comprometer a saúde e a produtividade.

JORNADAS PARCIAIS LIBERADAS

Antes: vigorava a jornada de 8 horas por dia, com 2 horas extras, não ultrapassando 44 horas semanais. Também havia a possibilidade de contratação para jornada de 25 horas por semana, sem hora extra.
Hoje: a nova lei instituiu dois novos tipos de jornadas parciais. Contrato de 26 horas semanais com até 6 extras ou de 30 horas semanais sem horas extras. Na avaliação do juiz Marlos Augusto Melek, o trabalho em expediente reduzido é vantajoso para estudantes, pessoas com filhos pequenos e idosos. Além disso, a nova lei fixa as férias de quem faz jornada parcial em 30 dias a cada 12 meses — antes, o período era proporcional e inferior a 30 dias.
Fique atento: o salário precisa seguir o critério de proporcionalidade ao tempo trabalhado. É importante, também, que a empresa cumpra o número de horas previstas na jornada e não faça o trabalhador exceder seu horário.

TELETRABALHO PERMITIDO

Antes: não havia previsão legal em relação ao trabalho a distância.
Hoje: a nova lei regula o trabalho de casa. Nesse caso, o colaborador atua por produção, ou seja, por entregas de projetos ou relatórios. A empresa não deve fazer o controle das horas.
Fique atento: o empregador é obrigado a dar treinamentos de segurança do trabalho e ergonomia, e o profissional deve assinar um termo no qual se responsabiliza por acidentes fora da empresa. Como é excluído do regime de duração do trabalho, o teletrabalhador não tem direito a horas extras. "Mas, se ficar comprovado o controle de horário pela empresa e o trabalhador tiver feito horas extras, ele terá, sim, o direito de recebê-las", afirma Raphael Miziara, professor de direito na Escola Superior de Advocacia do Piauí, em Teresina.

PROCESSOS TRABALHISTAS

Antes: as custas processuais eram de 2% sobre o valor da causa, se ela fosse considerada improcedente, ou sobre o valor da condenação. Se o empregado fosse o perdedor, deveria pagar as custas, o que na prática não acontecia, já que uma súmula do Tribunal Superior do Trabalho (TST) dizia que bastava uma declaração por escrito informando a impossibilidade de absorver essas despesas para trabalhadores acessarem a Justiça gratuitamente. Além disso, os profissionais perdedores não precisavam pagar os honorários dos advogados da companhia empregadora.
Hoje: pela nova lei, as custas processuais continuam de 2%, mas agora é observado o mínimo de 10,64 reais e o máximo de quatro vezes o teto dos benefícios do Regime Geral de Previdência Social (RGPS) — hoje, ele é de 5 531,31 reais. O acesso à Justiça gratuita foi limitado a salário igual ou inferior a 40% do limite máximo do RGPS ou à parte que comprovar insuficiência de recursos. Os honorários advocatícios agora serão pagos pelos trabalhadores se eles forem a parte perdedora numa ação.
Fique atento: "O juiz fixará honorários advocatícios de 5% a 15% do valor da sentença", diz Marlos Augusto Melek. No final de agosto, o então procurador-geral da República, Rodrigo Janot, ajuizou no Supremo Tribunal Federal a Ação Direta de Inconstitucionalidade (Adin) 5766 contra esse e outros pontos polêmicos da reforma. Na época, disse que isso inviabiliza o acesso do trabalhador menos favorecido à Justiça — como não há uma decisão do STF sobre a ação, ainda vale o que está no novo texto.

Sindicato dos Metalúrgicos, no ABC paulista: a contribuição sindical deixa de ser obrigatória na nova legislação

> OS CONTRATOS ASSINADOS ANTES DE A NOVA LEI VIGORAR ESTÃO ASSEGURADOS. QUEM SE ENCONTRA CONTRATADO NÃO SOFRERÁ MODIFICAÇÕES. QUALQUER MUDANÇA DEVERÁ RESPEITAR O ARTIGO 468 DA CLT, QUE PREVÊ ALTERAÇÕES SÓ QUANDO FOREM PARA ESTABELECER REGRAS MAIS BENÉFICAS AO TRABALHADOR
>
> **Thereza Nahas**, juíza do trabalho

FÉRIAS PARCELADAS

Antes: as férias só podiam ser de 30 dias corridos ou, em casos excepcionais, fracionadas em dois períodos, sendo um deles não inferior a dez dias.
Hoje: as férias podem ser divididas em até três períodos, desde que haja concordância do trabalhador.
Fique atento: o fracionamento é permitido, com a condição de que um dos períodos seja maior do que 14 dias e nenhum dos demais menor do que cinco dias corridos. Pela nova lei, as férias não podem começar dois dias antes de um feriado nem em uma semana em que há descanso remunerado.

DEMISSÃO ACORDADA

Antes: havia dois caminhos para encerrar o contrato de trabalho. Quando a empresa demitia o funcionário — pagando férias vencidas ou proporcionais mais um terço, 13º salário proporcional e multa de 40% sobre o FGTS. Quando era o empregado quem decidia sair, ele não contava com a multa de 40% nem podia sacar FGTS.
Hoje: além dos dispositivos anteriores, agora o encerramento do contrato pode ser feito de comum acordo entre as partes. Neste caso, o empregado recebe todas as verbas salariais, férias e 13º proporcionais, mas a multa é de 20% sobre o saldo do FGTS e pode-se sacar apenas 80% do fundo.
Fique atento: na demissão acordada não há acesso ao seguro-desemprego. Segundo especialistas, o maior risco dessa terceira via é empresas usarem o instrumento para pressionar funcionários a aceitar um acordo com indenização menor (de 20%, e não 40%). Se houver coação, deve-se fazer denúncia e recorrer ao Judiciário.

BANCO DE HORAS

Antes: havia a possibilidade de banco de horas anual para registro das horas extras e ele precisava ser definido por acordo ou convenção coletiva. Caso a compensação não ocorresse no período de um ano, o empregador deveria pagar as horas extras com adicional de 50%.
Hoje: o banco de horas anual manteve-se como antes. Já os bancos de horas semestral e mensal podem ser instituídos por acordo individual.
Fique atento: no caso do banco de horas mensal, a compensação deve ser feita dentro do mesmo mês de trabalho. Já no semestral, deve ser cumprida em seis meses. Se não houver compensação dentro desses prazos, a empresa terá de pagar as horas extras com adicional de 50%.

GESTANTES E AS CONDIÇÕES INSALUBRES

Antes: gestantes ou lactantes eram proibidas de trabalhar em locais insalubres (em condições prejudiciais à saúde, como exposição a agentes tóxicos, ruído, calor, frio ou umidade acima do nível de tolerância definido na norma).
Hoje: é permitido que gestantes e lactantes trabalhem em ambientes insalubres de grau mínimo ou médio. O afastamento continua sendo automático do ambiente insalubre de grau máximo.
Fique atento: a gestante ou a lactante podem apresentar atestado médico emitido por um profissional de sua confiança e pedir afastamento dos locais insalubres de grau mínimo ou médio, caso não seja possível sua transferência para outra área que não represente risco.

TRABALHADOR AUTÔNOMO

Antes: a legislação não abordava o trabalhador autônomo.
Hoje: a nova lei diz que não se pode contratar qualquer trabalhador como autônomo, com ou sem exclusividade, de forma contínua ou não, salvo as seguintes exceções: caminhoneiro, corretor de imóveis, representante comercial e parceira comercial em salão de beleza.
Fique atento: a nova lei trabalhista remete à lei federal que regulamenta a contratação de autônomos e permite admitir neste modelo apenas as categorias citadas ao lado. Conforme o juiz Marlos Augusto Melek, a alteração na legislação busca sanar o problema da insegurança jurídica sobre a figura do autônomo.

Campus Party, em São Paulo: os profissionais de TI estarão entre os mais demandados no modelo de contrato intermitente

PARTICIPAÇÃO SINDICAL

Antes: a contribuição sindical era obrigatória. Embora a lei antiga não abordasse o tema, a jurisprudência do Tribunal Superior do Trabalho construiu o entendimento de que a demissão em massa deveria ser precedida de negociação com sindicatos.
Hoje: a lei transforma o imposto sindical obrigatório em facultativo. Não há mais exigência de homologações de rescisões contratuais pelos sindicatos. Além disso, a dispensa coletiva ou a demissão em massa não requer negociação prévia com essas entidades.
Fique atento: está na agenda do governo a possibilidade de criação de uma Contribuição dos Acordos Coletivos, na prática, um novo modelo de imposto sindical. Esse instrumento deve integrar medida provisória. Mesmo assim, juízes do trabalho consultados pela reportagem acreditam que essas instituições terão de se fortalecer e ser mais atuantes, já que as negociações prevalecerão sobre a lei. "Terão de trabalhar bem para amarrar acordos que não sejam prejudiciais aos trabalhadores. Pequenos sindicatos devem morrer se não atuarem de forma consistente", afirma Raphael Miziara.

FOTO: GETTY IMAGES

BAIXE O APLICATIVO GRATUITO BLIPPAR E VEJA AS TABELAS COMPLETAS COM AS PREVISÕES SALARIAIS PARA O ANO QUE VEM E AS TENDÊNCIAS NA ÁREA DE RH

CARREIRAS QUENTES

Pesquisa exclusiva da empresa de recrutamento Robert Half revela as posições cujos salários estarão em alta em 2018 e as competências mais valorizadas por quem contrata

Por Michele Loureiro

2017 JÁ ESTÁ PERTO DO FIM E OS INDICADORES ECONÔMICOS COMEÇAM A MELHORAR — mesmo em meio à crise política, que continua. Já se vislumbra uma recuperação, ainda que gradual, calcada em fatores como a queda da inflação, [illegible] desemprego. "Ainda que não seja possível prever o resultado, a expectativa de retomada é uma unanimidade e as empresas começam a tirar alguns projetos da gaveta, o que deve trazer um impacto positivo ao cenário de contratações", diz Fernando Mantovani, diretor-geral da Robert Half no Brasil, de São Paulo.

Os primeiros sinais dessa tendência já foram sentidos neste ano. No último trimestre, o número de vagas trabalhadas pela empresa de recrutamento Robert Half, cresceu 17,7% em relação ao mesmo período de 2016 — um avanço expressivo. Mesmo assim, quem busca uma oportunidade precisa ter paciência, já que cerca [illegible] menos dois meses. A escolha meticulosa é fruto da grande oferta de profissionais e, em alguns casos, reflete a falta de qualificação da mão de obra disponível. O domínio do inglês, por exemplo, continua sendo um dos grandes limitadores para contratações.

Enquanto há alguns anos vivíamos a expectativa de uma Copa do Mundo e dos Jogos Olímpicos em solo nacional para movimentar a economia, agora o país aguarda a definição do quadro político, com as eleições de 2018, e o impacto que as privatizações e as reformas da CLT e da Previdência terão sobre o mercado de trabalho. "Setores como óleo e gas e indústria automotiva podem ajudar na retomada. Obras de infraestrutura e o agronegócio devem ser a base da recuperação", afirma Fernando. Confira, nas próximas páginas, os setores e as carreiras que estarão em alta no ano que vem.

Jurídico

Além das leis

A atitude empreendedora é uma competência bastante procurada atualmente entre os advogados. **"Cada vez mais as empresas buscam profissionais de direito envolvidos na questão comercial e não só com domínio em legislação"**, diz Maria Eduarda Silveira, gerente de negócios da Robert Half. Por causa da crise econômica e política, as áreas de contencioso e de recuperação judicial geraram bastante trabalho, mas, agora, assuntos empresariais (como direito societário, fusões e aquisições, e contratos) voltaram a ganhar espaço, especialmente em setores como agronegócio, saúde, serviços e bens de consumo. Advogados da área tributária estão sendo demandados tanto no contencioso quanto no consultivo, e o compliance jurídico segue em alta. Compreender o negócio e entender como sua área gera valor para a companhia aparecem como diferenciais de contratação. "A estabilidade também é levada em conta. Muitas mudanças de emprego num período curto de tempo passam a impressão de desinteresse", diz Maria Eduarda.

2017 | 2018 — TAMANHO DA EMPRESA* — PEQUENA | MÉDIA/BOUTIQUE | GRANDE — VALORES EM REAIS

EM ALTA

COMPLIANCE EM ESCRITÓRIOS

ADVOGADO PLENO 2	MÉDIA/BOUTIQUE	5 000 – 11 000	5 500 – 11 200	4,40%
	GRANDE	6 000 – 12 000	6 200 – 12 500	3,90%

EM EMPRESAS

ADVOGADO SÊNIOR	PEQUENA	7 100 – 10 500	7 500 – 10 700	3,40%
	MÉDIA	7 600 – 11 500	7 800 – 12 000	3,70%
	GRANDE	7 500 – 12 300	7 800 – 12 600	3,80%

EM BAIXA

CONSULTIVO TRABALHISTA EM ESCRITÓRIOS

ADVOGADO SÊNIOR	PEQUENA	8 000 – 13 000	8 200 – 13 000	1,80%
	MÉDIA	8 500 – 15 000	8 500 – 15 500	2,10%
	GRANDE	9 500 – 17 000	9 500 – 17 500	1,80%

EM EMPRESAS

ADVOGADO PLENO 2	PEQUENA	4 600 – 7 000	4 600 – 7 200	1,70%
	MÉDIA	4 800 – 8 000	5 000 – 8 200	2,10%
	GRANDE	5 600 – 8 300	6 000 – 8 500	1,30%

*DIVISÃO BASEADA EM NÚMERO DE PESSOAS — PEQUENA: ENTRE 15 E 30 ADVOGADOS; MÉDIA/BOUTIQUE: ENTRE 31 E 60 ADVOGADOS; GRANDE: ACIMA DE 61 ADVOGADOS

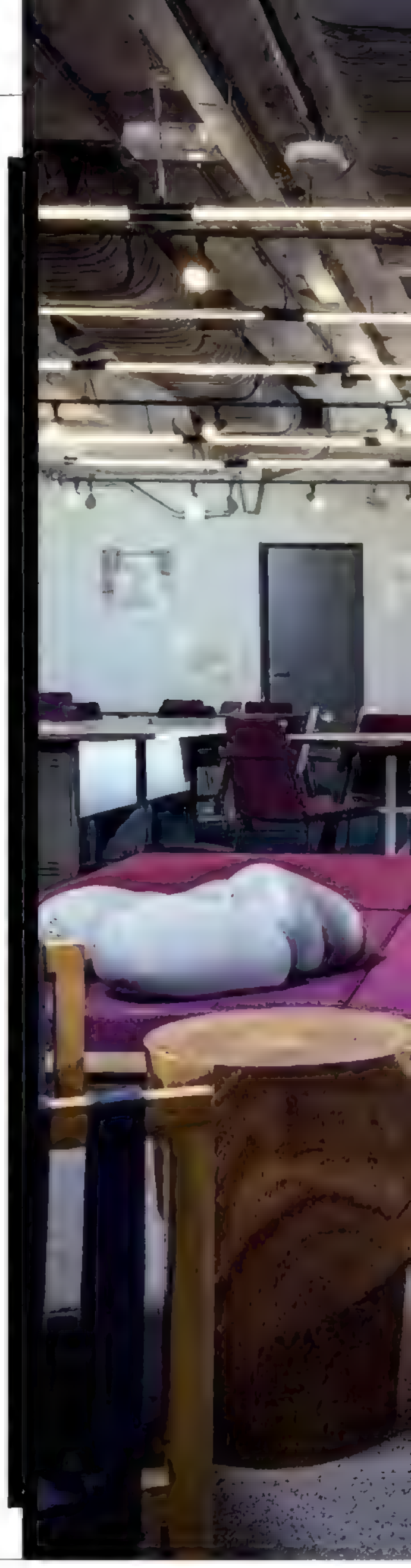


FOTO: GERMANO LÜDERS

Tecnologia

Análise profunda

O big data é hoje uma ferramenta crucial para a tomada de decisões empresariais, razão pela qual profissionais com conhecimentos em análise de dados, ainda escassos, estão muito valorizados. Ao lado deles, os especialistas em segurança da informação estão no topo da lista dos mais requisitados. Há demanda em empresas de todos os portes, desde as grandes companhias que passam por uma transformação digital até as startups. **"As organizações não tratam tecnologia como custo, mas como investimento. Por isso, a área é promissora"**, diz Mariana Horno, gerente sênior de recrutamento da Robert Half. Nas startups, também estão aquecidas as vagas para desenvolvedores, sobretudo para ambientes iOS e Android, que consigam implementar metodologias ágeis. Além de domínio técnico, entre os diferenciais para uma posição na área estão perfil analítico e bom relacionamento interpessoal. "Aquele estereótipo de especialista em tecnologia que mal fala com a equipe não tem mais espaço nas empresas, que buscam integração entre as áreas", diz Mariana.

2017 | 2018 | VALORES EM REAIS

EM ALTA

ANALISTA DE BIG DATA/CIENTISTA DE DADOS
- 5 300 – 10 500
- 5 500 – 12 500

GERENTE DE SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO
- 15 000 – 21 000
- 15 000 – 25 000

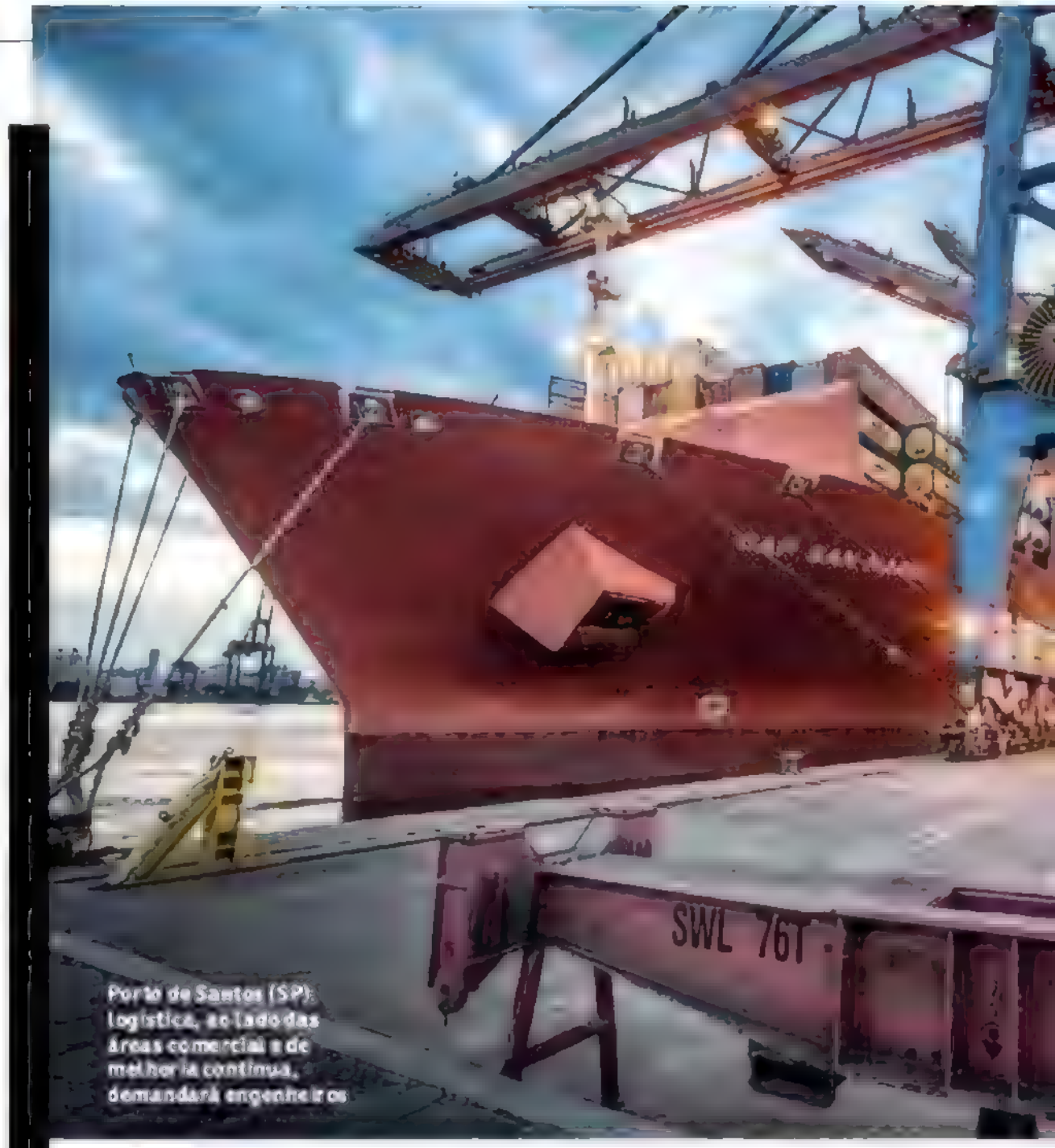
EM BAIXA

CONSULTOR ERP
- 5 500 – 17 000
- 5 000 – 16 000

COORDENADOR DE SISTEMAS
- 9 500 – 13 000
- 10 000 – 13 000

SIMPLIFICAÇÃO DE PROCESSOS

FORMADO EM COMPUTAÇÃO E MARKETING, COM MAIS DE UMA DÉCADA DE EXPERIÊNCIA EM ENGENHARIA DE SOFTWARE, MARCELO TOLEDO, DE 36 ANOS, JÁ PERCEBEU A RETOMADA DA ECONOMIA NO MERCADO DE TECNOLOGIA. NOS ÚLTIMOS CINCO MESES, ELE FOI ASSEDIADO POR CINCO HEADHUNTERS — ALGUNS COM PROPOSTAS SALARIAIS BEM MAIORES DO QUE ELE ESPERAVA. DE OLHO NO MERCADO DE STARTUPS, ELE OPTOU PELA PROPOSTA DO NUBANK, EM SÃO PAULO, E ASSUMIU O CARGO DE DIRETOR DE ENGENHARIA DE SOFTWARE. SUA MISSÃO É AJUDAR A *FINTECH* NA IMPLEMENTAÇÃO DE METODOLOGIAS ÁGEIS DE PROGRAMAÇÃO E PROCESSOS. "A TENDÊNCIA DE SIMPLIFICAR ESTÁ EM ALTA PARA ACELERAR A TOMADA DE DECISÃO, E ESSE TRABALHO ME INSPIRA", AFIRMA. MESMO ASSIM, FORAM QUASE TRÊS MESES ATÉ A CONCLUSÃO DO PROCESSO SELETIVO. "FIZ A ESCOLHA COM BASE NO PROPÓSITO, VISÃO E CULTURA DA EMPRESA. O DESAFIO ME MOTIVOU A FAZER ESSE MOVIMENTO DE CARREIRA", DIZ.



Porto de Santos (SP): logística, ao lado das áreas comercial e de melhoria contínua, demandará engenheiros

Seguros

Suporte às grandes obras

Desde 2014, com a entrada em vigor da Lei Anticorrupção, que pune empresas envolvidas em práticas ilícitas, as seguradoras estão se adaptando a procedimentos mais rigorosos, o que intensifica a procura por profissionais com perfil técnico. **"As companhias estão sedentas por pessoas com boa formação acadêmica"**, diz Ana Carla Guimarães, gerente de recrutamento da Robert Half. Além disso, a previsão de uma retomada gradual de grandes obras de infraestrutura faz com que surjam posições para especialistas em avaliação de riscos de engenharia. Muitos fundos de investimento também estão criando as próprias corretoras de seguros. Para se sobressair, além de uma boa formação, o profissional ideal deve ter jogo de cintura, boa comunicação e visão estratégica.

2017 / 2018 | VALORES EM REAIS

EM ALTA

ANALISTA DE RESSEGUROS
- 2017: 5 500 – 9 000
- 2018: 5 500 – 10 000

6,00%

ANALISTA DE CRÉDITO E RISCOS
- 2017: 5 000 – 11 500
- 2018: 5 500 – 12 000

6,10%

EM BAIXA

ANALISTA DE SUBSCRIÇÃO
- 2017: 4 500 – 10 000
- 2018: 5 000 – 10 000

3,40%

GERENTE DE PRODUTOS
- 2017: 7 500 – 22 000
- 2018: 8 000 – 22 000

1,70%

Engenharia

Foco na eficiência

Depois de alguns anos fortemente impactada pela crise, a indústria, responsável por empregar muitos engenheiros, começa a dar sinais de retomada. De acordo com a Confederação Nacional da Indústria (CNI), em agosto de 2017, a geração de vagas ficou estável em comparação com o mês anterior, o que não acontecia desde 2015. No ano que vem, a expectativa da Robert Half é que essa melho-

2017 / 2018 | VALORES EM REAIS | TAMANHO DA EMPRESA* P/M G

EM ALTA

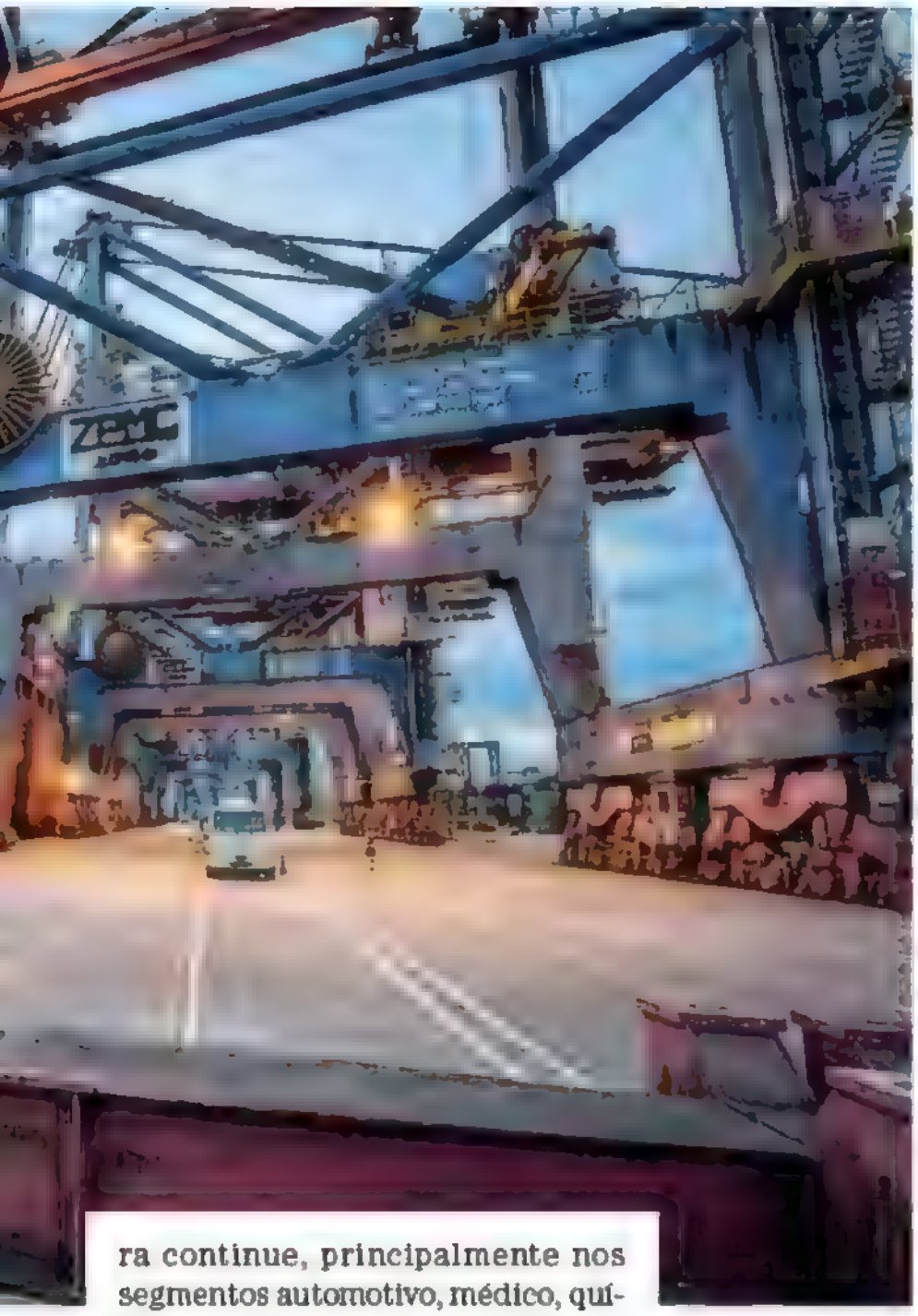
GERENTE DE PROJETOS

	P/M	G
2017	8 500 – 16 000	11 000 – 22 000
2018	8 500 – 17 000	11 000 – 23 000
	6,20%	3,00%

COORDENADOR DE PLANEJAMENTO

	P/M	G
2017	7 000 – 12 000	9 000 – 14 000
2018	7 500 – 13 000	10 000 – 14 500
	7,00%	5,50%

FOTO: GERMANO LÜDERS



ra continue, principalmente nos segmentos automotivo, médico, químico e de bens de consumo. O perfil do profissional demandado pelo setor acompanha a tendência dos últimos anos — pessoas que, além de habilidades técnicas, tenham um olhar analítico e comercial. **"Valorizam-se habilidades de relacionamento e conhecimento do negócio como um todo"**, diz Isis Borge, gerente de recrutamento da Robert Half. A maior parte das posições é para as áreas de melhoria contínua, produção, manutenção, comercial e logística. Os cargos ligados ao planejamento se destacam por terem impacto direto na eficiência e no custo da operação.

*DIVISÃO BASEADA EM FATURAMENTO — P/M: ATÉ 500 MILHÕES DE REAIS; G: ACIMA DE 500 MILHÕES DE REAIS

EM BAIXA

ENGENHEIRO CIVIL/ INFRAESTRUTURA

P/M	G
6800–10000	6800–10000
6700–10000	6700–10000
-0,30%	-0,30%

ENGENHEIRO DE ENERGIA RENOVÁVEL

P/M	G
6800–12000	6800–14000
6800–11000	6800–13000
-0,30%	-0,30%

Mercado financeiro

Avaliação de risco e atenção ao cliente

Apesar de muito depender dos rumos da economia, e mesmo diante de algumas incertezas, as contratações no mercado financeiro têm dado uma guinada nos últimos meses. Ainda há rescaldos da Operação Lava-Jato, o que mantém em evidência perfis com conhecimentos em exigências regulatórias e altamente técnicos para atuar na área de compliance. O temor da inadimplência nas operações de crédito também aumenta a demanda por profissionais especializados em avaliação de risco. Mas, com mais negócios em andamento, inclusive fusões e aquisições, os recrutadores procuram gente com experiência em análises financeiras profundas e operações de reestruturação. A fluência em inglês é fundamental para tocar operações internacionais e relatórios globais. Com as plataformas digitais em alta, habilidades em experiência do usuário (UX) e inovação, essenciais para atrair e reter consumidores, estão valorizadas. **"Pessoas capazes de entender o cliente e suas necessidades estão no topo das prioridades. As companhias buscam profissionais hábeis em desburocratizar processos"**, diz Ana Carla Guimarães, gerente de recrutamento da Robert Half. Isso cria oportunidades nas *fintechs*, empresas de meios de pagamento e plataformas de investimento.

2017 | 2018 | VALORES EM REAIS

EM ALTA

ANALISTA DE CRÉDITO E RISCO

5500–13500

6200–14800

10,50%

ANALISTA DE COMPLIANCE

5500–14000

6200–14500

6,20%

EM BAIXA

ANALISTA DE OPERAÇÕES

5000–12000

5500–12000

2,50%

DIRETOR DE SALES TRADER (FX, DERIVATIVOS, EQUITY)

27000–38000

27500–38000

1,85%

Finanças e contabilidade

Planejamento estratégico

Os profissionais de finanças tiveram um papel importante nos tempos difíceis: ajudar as companhias a enfrentar o momento desafiador — a ordem era, basicamente, a de corte de custos. Porém, com a retomada gradual da economia, começa a mudar o perfil das contratações. "Nos últimos meses já foi possível notar a procura por pessoas voltadas para projetos e investimentos em áreas como relação com investidores e fusões e aquisições", diz Danylo Hayakawa, gerente da Robert Half. Mas o desafio dos recrutadores é encontrar gente qualificada. Uma pesquisa da consultoria com 100 diretores de finanças brasileiros aponta que 55% das empresas têm dificuldade para contratar — e o problema está não só nas competências técnicas, mas também nas comportamentais, como resiliência e flexibilidade. Entre as áreas em alta, destaca-se ainda a de compliance, que cresce na onda da preocupação das empresas com escândalos de corrupção, com oportunidades para especialistas em controladoria, contabilidade e impostos, capazes de identificar desvios e fraudes. **"As companhias, cada vez mais, estão criando o departamento de compliance internamente, e buscam profissionais com experiência na área financeira que entendam de legislação e aumentem a confiabilidade das informações"**, afirma Saulo Ferreira, gerente de recrutamento da Robert Half.

2017 | 2018 | TAMANHO DA EMPRESA* | P/M G | VALORES EM REAIS

EM ALTA

ANALISTA CONTÁBIL/ FISCAL SÊNIOR

P/M
- 5 500 – 7 800
- 5 500 – 8 000

1,50%

G
- 7 000 – 10 000
- 7 500 – 10 000

2,00%

ANALISTA DE PLANEJAMENTO/ CONTROLADORIA PLENO

P/M
- 3 600 – 5 700
- 3 800 – 5 700

2,20%

G
- 4 600 – 6 700
- 4 900 – 6 700

2,70%

EM BAIXA

ANALISTA DE TESOURARIA/ FINANCEIRO PLENO

P/M
- 3 600 – 5 500
- 3 700 – 5 500

1,10%

G
- 4 600 – 6 500
- 4 700 – 6 500

0,90%

ANALISTA DE TESOURARIA/ FINANCEIRO JÚNIOR

P/M
- 2 600 – 3 500
- 2 700 – 3 500

1,60%

G
- 3 400 – 4 000
- 3 500 – 4 800

1,40%

*DIVISÃO BASEADA EM FATURAMENTO — P/M: ATÉ 500 MILHÕES DE REAIS; G: ACIMA DE 500 MILHÕES DE REAIS

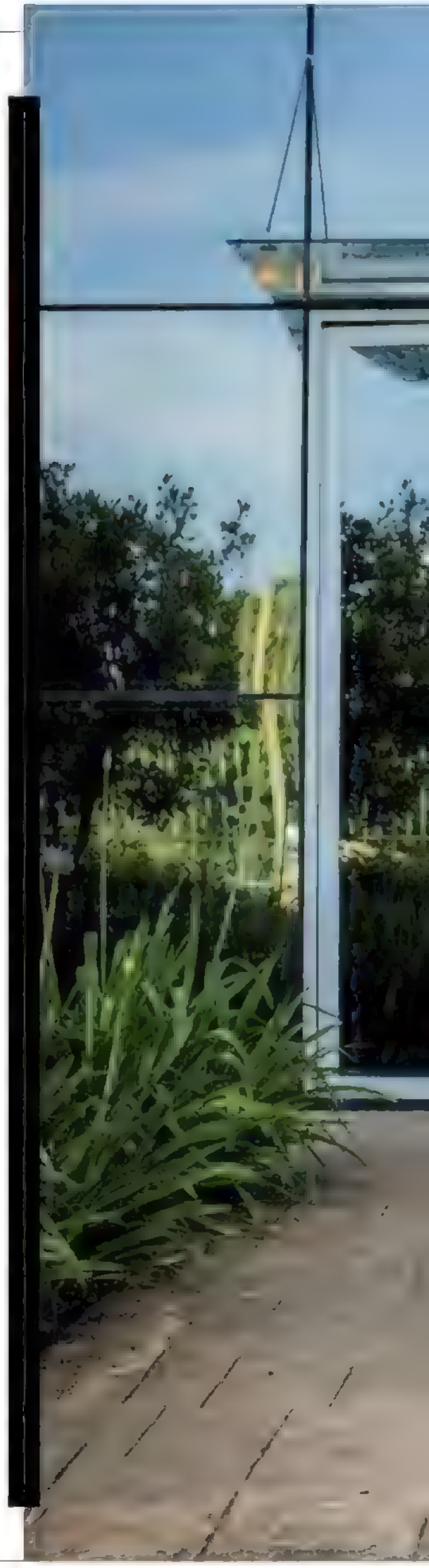


FOTO: JULIA RODRIGUES ÍCONES: THE NOUN PROJECT

Unidos venceremos

A área de vendas nunca sai dos holofotes. Na bonança, é pressionada para atingir metas agressivas. Na crise, é hora de buscar receitas alternativas. "Há demanda em todos os níveis, desde o vendedor porta a porta até o diretor comercial", diz Carolina Cabral, gerente de recrutamento da Robert Half. O perfil de *hunting*, ou "caça" de novos negócios, está em alta. Mas também é preciso ter conhecimento técnico e se atualizar, porque a área muda muito. Outra competência é saber se integrar à área de marketing — e vice-versa. Com a mudança de perfil do consumidor (mais crítico e digital), o pessoal de marketing tem a missão de ajudar a área comercial. **"Conhecimentos em redes sociais e em ferramentas de SEO *(Search Engine Optimization)* são valorizados"**, diz Carolina. Posições em marketing digital, inteligência de mercado e marketing de produto também crescem, especialmente nos setores de bens de consumo e tecnologia.

2017 / 2018 | TAMANHO DA EMPRESA* P/M G | VALORES EM REAIS

EM ALTA

VENDAS

ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS/ CRM

	P/M	G
2017	4 300 – 5 500	4 300 – 6 000
2018	4 500 – 5 500	4 600 – 6 000
	2,00%	2,00%

MARKETING

ANALISTA DE INTELIGÊNCIA DE MERCADO/ GERENTE DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

	P/M	G
2017	5 500 – 7 500	5 600 – 9 000
2018	5 500 – 7 800	5 600 – 9 500
	2,20%	2,40%

EM BAIXA

VENDAS

KEY ACCOUNT MANAGER

	P/M	G
2017	10 500 – 17 000	12 500 – 20 000
2018	10 400 – 17 000	12 300 – 20 000
	-0,40%	-0,60%

MARKETING

GERENTE DE TRADE MARKETING

	P/M	G
2017	10 000 – 16 000	12 000 – 20 000
2018	9 800 – 16 000	11 900 – 20 000
	-0,80%	-0,80%

NOVOS ARES

A PAULISTANA **PAULA MOTOOKA**, DE 34 ANOS, FEZ A TRANSIÇÃO PARA A ÁREA COMERCIAL HÁ SETE ANOS. ENGENHEIRA QUÍMICA, ELA TRABALHAVA NO DEPARTAMENTO DE QUALIDADE QUANDO SEUS CHEFES NOTARAM SEU PERFIL PARA VENDAS. ESTIMULADA POR ELES, PAULA PASSOU A ATUAR COMO EXECUTIVA DESSE SETOR EM UMA MULTINACIONAL SUECA. EM ABRIL DESTE ANO, PERCEBEU QUE O MERCADO ESTAVA SE AQUECENDO E QUE HAVIA CHANCE DE MUDAR DE EMPRESA. "ATUALIZEI MEU CURRÍCULO, POIS NOTEI QUE AS COMPANHIAS ESTÃO DESENGAVETANDO PROJETOS E HÁ BOAS OPORTUNIDADES", DIZ. A PERCEPÇÃO ESTAVA CORRETA: EM OUTUBRO, PAULA FOI ADMITIDA COMO EXECUTIVA DE VENDAS DA ALEMÃ BRUKER, EM SÃO PAULO. "O INGLÊS, O ESPANHOL E A HABILIDADE DE CONTEXTUALIZAR MINHA ATIVIDADE COM AS DEMAIS ÁREAS CONTARAM A MEU FAVOR", AFIRMA.

PENSÃO ANTIRROBÔ

Num mundo em que os trabalhadores podem vir a ser maciçamente substituídos por inteligências artificiais, a economista canadense Evelyn Forget explica por que é urgente discutir o pagamento de uma renda mínima a todos os cidadãos

Por Marcia Kedouk

Falar em robôs substituindo o trabalho de humanos já não soa como uma realidade distante, o que somado ao aumento do custo de vida e ao declínio da qualidade do emprego pode dificultar a sobrevivência em muitos países. Por isso, bilionários como Mark Zuckerberg, Bill Gates e Elon Musk, fundadores do Facebook, da Microsoft e da Space X, respectivamente, defendem que os governos paguem a todos os cidadãos uma renda mínima universal, suficiente para suprir necessidades básicas, como alimentação e moradia. Segundo eles, essa iniciativa incentivaria o empreendedorismo, já que as pessoas deixariam de trabalhar por necessidade e passariam a fazê-lo por prazer, produzindo mais e contribuindo de forma mais efetiva para o enriquecimento da nação. A ideia, que pode até parecer excêntrica, já tem sido testada em países como Finlândia, Holanda e Canadá. Na cidade holandesa de Utrecht, o plano envolve 300 moradores. Já o governo finlandês selecionou 2 000 cidadãos — a maioria de desempregados — para receber 500 euros por mês (cerca de 2 000 reais) entre janeiro de 2017 e dezembro de 2018. O Canadá é o país mais avançado na busca por um modelo viável. Em 2017, um programa do gênero foi lançado na província de Ontário, com participantes de baixa renda elegíveis a receber de 43 000 a 64 000 reais por ano até 2020. Quando conseguem um emprego, o subsídio é reduzido. "É um tipo de imposto de renda negativo", afirma uma das principais pesquisadoras do assunto, a economista Evelyn Forget, diretora acadêmica do centro de pesquisas da Universidade de Manitoba, no Canadá. "As pessoas menos favorecidas recebem dinheiro; as de alta renda, não." Em entrevista a VOCÊ S/A, Evelyn explica por que as propostas de renda mínima precisam ser realistas e por que todos nós já pagamos caro pela pobreza.

Um estudo da consultoria McKinsey mostrou que 45% das profissões atuais vão desaparecer. Mas outras pesquisas mostram que dois em cada três estudantes da escola primária vão trabalhar em funções que ainda nem existem. Afinal, a oferta de emprego está em risco?
Alguns tipos de trabalho deixarão de existir ou vão mudar dramaticamente e novas profissões surgirão. Isso significa que, por um tempo, teremos uma incompatibilidade entre as habilidades que os indivíduos possuem e os trabalhos disponíveis. Esse é um dos motivos pelos quais a renda básica é importante. Não creio na falta de trabalho para os humanos, mas a qualidade dos empregos está em declínio e precisamos de um valor mínimo para assegurar o bem-estar das pessoas.

A província de Ontário está testando um modelo de renda mínima. Como garantir os pagamentos?
No Canadá, aqueles que não têm outra fonte de renda obtêm o subsídio e, se passarem a trabalhar e ganhar dinheiro, têm o benefício reduzido. É um tipo de imposto de renda negativo: as pessoas menos favorecidas recebem dinheiro, mas as de alta renda, não. Uma iniciativa nesses moldes custa muito menos no longo prazo do que um rendimento que todos recebam.

Um programa como esse é viável em países em desenvolvimento?
Já pagamos pela pobreza em qualquer lugar. Ela é cara e não podemos evitar seus custos. A questão é decidir se vamos continuar gastando dinheiro para tratar seus efeitos ou para combatê-la. Diferentes países têm ideias completamente distintas de como construir e financiar um programa desses e qual o seu propósito. A Finlândia, por exemplo, está focada no mercado de trabalho. No Canadá, a conversa gira em torno da melhoria da saúde e da qualidade de vida. Houve projetos em aldeias de Bangladesh que deram aos moradores uma pequena quantia de dinheiro e permitiram que eles empreendessem. Em países de alta renda, como o Canadá, muitos profissionais gostariam de trabalhar por conta própria — e uma renda básica poderia liberá-los para aproveitar essa autonomia. Qualquer região pode introduzir um imposto de renda negativo, mas não estou convencida de que é viável criar uma renda básica universal para todos.

> “Não acredito que a automação elimine os empregos humanos, mas bons trabalhos são cada vez mais difíceis de encontrar”

EVELYN FORGET, DIRETORA DO CENTRO DE PESQUISAS DA UNIVERSIDADE DE MANITOBA, NO CANADÁ

No ano passado, eleitores suíços rejeitaram uma proposta de 2 500 francos suíços por adulto e 625 francos suíços para menores de 18 anos. O que deu errado?
O modelo proposto era muito caro. Um projeto semelhante provavelmente teria sido barrado no Canadá também.

Quais os possíveis problemas causados pela renda mínima?
A principal questão é o custo. É sempre difícil, politicamente, tirar dinheiro das pessoas de alta renda para redistribuir entre as pessoas que não têm recursos. Um valor básico universal significa que os impostos devem aumentar muito para pagar o programa. Mas um plano direcionado pode ser mais facilmente alcançado com um aumento moderado dos tributos. Mas precisamos lembrar que, em um país como o Canadá, há muito espaço para aumentar os impostos, que são muito baixos em comparação com os de outros países.

Acha que os profissionais se acomodariam ganhando um salário sem precisar trabalhar?
Não acredito nisso. Reexaminei um experimento conhecido como Mincome, em que moradores da província de Manitoba receberam dinheiro do governo de 1975 a 1978. Houve pouco impacto no emprego, exceto entre as mulheres casadas, que usaram o dinheiro para custear uma licença-maternidade mais longa, já que a legislação, na época, só garantia quatro semanas. Um grupo específico, de homens solteiros — essencialmente rapazes no ensino médio —, passou a trabalhar menos horas. Isso ocorreu porque eles permaneceram na escola por mais tempo e ficaram mais propensos a se formar. As hospitalizações também caíram, especialmente para problemas de saúde mental.

Qual a urgência da renda mínima?
É preciso socorrer aqueles que se encontram desamparados pela sociedade e pelo governo. E os jovens já enfrentam dificuldades para se estabelecer num mercado de trabalho em transformação. Não acredito que a automação elimine os empregos humanos, mas bons trabalhos são cada vez mais difíceis de encontrar. Podemos fazer melhor para reverter a situação. ●

ILUSTRAÇÃO: MAURÍCIO PLANEL

Marcelo Odebrecht depõe na Operação Lava-Jato, em Curitiba: várias empresas do grupo vão tirar o "Odebrecht" do nome e mudar sua marca

OPERAÇÃO CARÁ NOVA

Escândalos de corrupção e crise de credibilidade forçam empresas e partidos a buscar o reposicionamento de sua marca, aumentando a demanda por profissionais com experiência no chamado *rebranding*

Por *Bruno Athayde*

Em março de 2014, a investigação de uma rede de postos e de lava-jatos envolvidos em ações ilícitas desencadeou a Operação Lava-Jato. De lá para cá, foram mais de três anos de investigações, com políticos e empresários presos, numa série de escândalos que destruíram a reputação de muitas empresas e partidos. Uma das consequências desse cenário foi o aumento da procura pelos serviços de agências de marketing e publicidade especializadas no chamado *rebranding*. Esse processo consiste na mudança do nome, da logomarca ou de elementos da identidade visual de uma organização com o objetivo de reposicionar a marca e construir uma nova imagem para ela.

Originalmente, o *rebranding* não foi criado para ajudar companhias com problemas de credibilidade. Muitas marcas recorrem a esse expediente quando querem atingir novos públicos. Puma, Havaianas, Natura, Colcci e outras marcas já fizeram esse movimento de forma bem-sucedida. Outras podem usá-lo após um processo de fusão que resulta numa nova empresa. Foi o caso, por exemplo, da companhia aérea Latam (união da chilena LAN com a brasileira TAM).

Não há um levantamento oficial sobre a quantidade de empresas buscando esse tipo de serviço para limpar sua imagem, mas não faltam exemplos de organizações e partidos que anunciaram mudanças recentes em sua identidade. A Braskem, citada na Lava-Jato, lançou uma nova logomarca *(veja quadro)*. O grupo Odebrecht informou em agosto que várias de suas empresas mudariam suas marcas, incluindo a retirada do nome Odebrecht de diversas unidades do negócio. Diante do desgaste da classe política com a população, alguns partidos também vêm trocando as tradicionais siglas por palavras de ordem. O PTN adotou o nome Podemos. O PTdoB agora é conhecido como Avante e o PSDC virou Democracia Cristã. Também foi divulgado que o Democratas, antigo PFL, estaria estudando uma nova troca de nome, desta vez para Movimento de Unidade Democrática (Mude). E, segundo o senador Romero Jucá, presidente do PMDB, o partido poderá voltar a ostentar o nome usado durante a ditadura militar — Movimento Democrático Brasileiro (MDB).

Mudar é preciso

A verdade é que o atual momento do Brasil elevou a procura pelo *rebranding*, gerando um aumento da demanda por profissionais com experiência na área e oportunidades para empreender nesse campo. Formado em tecnologia da informação, o paulistano Vitor Manoel Serrano, de 34 anos, percebeu esse movimento e, em janeiro de 2016, abriu a Roteart, agência especializada em marketing e *branding*. Ele acertou na aposta e não ficou sem serviço. No início deste ano, Vitor atuou no processo de reposicionamento de uma grande empresa nacional, fornecedora do setor de óleo e gás. "Observamos que esse mercado estava crescendo. Hoje, os projetos de *rebranding* representam 50% do nosso faturamento." Para dar

Senador Romero Jucá, presidente do PMDB: o partido poderá voltar a levar o nome usado na época da ditadura

FOTOS: 1 VAGNER ROSARIO 2 FABIO RODRIGUES POZZEBOM/AGÊNCIA BRASIL

conta de todo o trabalho, que durou mais de cinco meses, Vitor precisou contratar outros quatro profissionais de marketing, *branding* e comunicação para ajudar no projeto.

E as oportunidades nesse mercado não se restringem ao trabalho com instituições que tiveram a imagem arranhada. O publicitário paulistano Victor Brisola Quintanilha, de 26 anos, por exemplo, foi contratado no ano passado como consultor de estratégia de uma agência para integrar o projeto de *rebranding* da cooperativa de crédito Sicredi. "Além da grande visibilidade proporcionada pelo trabalho com uma instituição de presença nacional, pude ajudá-los a discutir o negócio tendo a marca como ponto de partida. Ver as melhorias que isso trouxe foi muito gratificante", diz Victor.

Apesar desse ciclo favorável, o mercado de *branding* ainda é pouco desenvolvido no Brasil. Enquanto no exterior marcas tradicionais, como Coca-Cola, reveem e atualizam sua identidade com frequência, no país ainda são poucas as empresas que recorrem a esse expediente com regularidade. Por isso mesmo, especialistas na área acreditam que o segmento tenha um grande potencial de crescimento por aqui. Para aproveitar o bom momento do ramo, é necessário ter experiência, mas não é obrigatória uma formação acadêmica específica (embora existam excelentes escolas e universidades com pós-graduação e cursos livres sobre o assunto). Usualmente, a atividade é desempenhada por profissionais de comunicação — como publicitários, designers, jornalistas e relações públicas — que migram e se especializam nesse campo. Mas

Vitor Manoel Serrano, da Rotear, de São Paulo: 50% do faturamento da agência vem dos projetos de *rebranding*

Retrato falado

Confira as habilidades e as competências procuradas pelas agências ao contratar um profissional para um projeto de reposicionamento

HABILIDADE COM NÚMEROS PARA FAZER MENSURAÇÕES E ENTENDER O ALCANCE DAS AÇÕES PROPOSTAS

CONHECIMENTO DE REDES SOCIAIS USADAS PARA TESTAR E DIVULGAR CAMPANHAS RELACIONADAS AO REPOSICIONAMENTO DAS MARCAS

CURIOSIDADE PARA PESQUISAR A HISTÓRIA DA COMPANHIA, OUVIR SEUS CLIENTES E COLABORADORES E ENTENDER SUA MISSÃO, QUE DEVE SER COERENTE COM A IDENTIDADE VISUAL SUGERIDA

PERFIL ANALÍTICO PARA PESQUISAR, TABULAR E ORGANIZAR DADOS RELACIONADOS ÀS PERCEPÇÕES DOS PÚBLICOS INTERNO E EXTERNO SOBRE A INSTITUIÇÃO QUE ENCOMENDOU O PROJETO DE *REBRANDING*

FONTE: AGÊNCIAS ROTEART, INTERBRANDS E CBA B+G

também há trabalhadores oriundos de outras carreiras. "Isso se deve ao fato de o *rebranding* ser multidisciplinar", diz o diretor da Roteart.

Segundo agências e consultorias da área, quem quiser se dedicar ao assunto deverá conciliar perfil analítico com criatividade. "Valorizamos pessoas capazes de unir o lado direito do cérebro com o esquerdo", afirma Daniella Bianchi, diretora-geral da Interbrand, agência internacional com escritório em São Paulo e responsável pelo *rebranding* das companhias LAN e TAM no processo que resultou na Latam. Os salários do segmento variam de 2 000 a 20 000 reais, conforme o cargo e o grau de experiência, o que demonstra que há possibilidade de crescimento para quem tiver disposição em se especializar nesse campo.

O caso da Braskem

A Braskem lançou em agosto sua nova logomarca para todo o mercado, juntamente com o reposicionamento global. Na esteira das denúncias da Lava-Jato, a mudança foi vista como uma tentativa de se descolar do passivo negativo. Mas Marcelo Arantes, vice-presidente de pessoas, comunicação empresarial, marketing e desenvolvimento sustentável da empresa, nega que esse seja o motivo. "Nós assumimos nossa culpa no ano passado, em 21 de dezembro, e nos comprometemos a pagar 3,1 bilhões de reais. A decisão de mudar a logomarca reflete o que queremos para a empresa no futuro. Ela começou a ser pensada por causa das comemorações de 15 anos da companhia e do desejo de refletir na marca nossa caminhada para transformar a Braskem em uma empresa global, sem perder o foco nas pessoas", diz Marcelo. O valor do investimento não foi revelado, mas o vice-presidente afirma que a receptividade dos colaboradores foi grande. "No dia seguinte, muitas pessoas já estavam usando a nova logomarca e comentando positivamente", diz. O logo recém-criado trocou o vermelho, utilizado pela Odebrecht, pelo azul e pelo amarelo. Segundo o comunicado divulgado no lançamento, o novo posicionamento é baseado nos seguintes pilares: vínculos humanos, sustentabilidade, inovação e competitividade responsável.

FOTO: OMAR PAIXÃO

CIÊNCIA AMEAÇADA

Cortes orçamentários feitos pelo governo federal comprometem a pesquisa e a inovação nas universidades e instituições públicas brasileiras. Saiba como esse quadro afeta a carreira de bolsistas e acadêmicos

Por Bárbara Nór

Na tentativa de contornar os efeitos da crise, uma das atitudes mais drásticas adotadas pelo governo federal foi o corte, em março deste ano, de mais de 42 bilhões de reais no orçamento público. No caso do Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações, a decisão resultou na redução de 44% da verba de 2017, caindo de 6 bilhões de reais para 3,36 bilhões. Considerada um golpe para a produção científica nacional, a medida vem sendo criticada pela classe acadêmica — dentro e fora do país. No fim de setembro, uma carta assinada por 23 laureados pelo Prêmio Nobel de países como Estados Unidos, Suécia e França foi enviada ao presidente Michel Temer. O documento fazia um apelo: que o orçamento fosse revisto, sob pena de comprometer o futuro do Brasil. Não só não houve resposta oficial, como o Projeto de Lei Orçamentária Anual enviado ao Congresso abriu ainda mais o fosso. Em 2018, haverá corte adicional de 15,5%. Para piorar, a verba será dividida com a área de Comunicações, já que foi realizada a fusão dos dois ministérios. "Será a morte da ciência no país", diz Duilia de Mello, astrofísica brasileira, vice-reitora da Universidade Católica de Washington e colaboradora de pesquisas na Nasa, nos Estados Unidos. "Sociedade que não investe em conhecimento é burra", afirma ela, uma das mais respeitadas cientistas oriundas do Brasil.

São muitos os efeitos colaterais do talho no orçamento. Como o país integra diversos projetos internacionais, a queda na verba poderá significar o calote em consórcios como os mantidos com o observatório Gemini e com o telescópio Soar, que ficam nos Estados Unidos e no Chile, respectivamente, e são essenciais para a astronomia brasileira. Outro exemplo de parceria importante que pode ser

afetada é o da torre Atto, um projeto em conjunto com a Alemanha para entender o papel da Amazônia no clima do planeta. Enquanto o país europeu tem cerca de 50 milhões de reais reservados para financiar pesquisadores na Atto nos próximos três anos, o Brasil não tem recursos nem para usar a estrutura, que recebeu um aporte nacional de 13 milhões de reais em sua construção.

O corte contraria uma tendência histórica. "Desde 1950 tivemos apoio continuado à ciência no Brasil", diz Luiz Davidovich, físico, professor na Universidade Federal do Rio de Janeiro e presidente da Associação Brasileira de Cientistas. "E os resultados sempre foram favoráveis à economia." Ele lista, entre as contribuições científicas, avanços na área de agricultura, hoje uma potência, e a descoberta do pré-sal, que responde atualmente por cerca de metade do petróleo produzido no país. Ou seja, enquanto nações como Coreia do Sul e China alcançam recordes no investimento em ciência e tecnologia, o Brasil corre o risco de comprometer ainda mais sua competitividade.

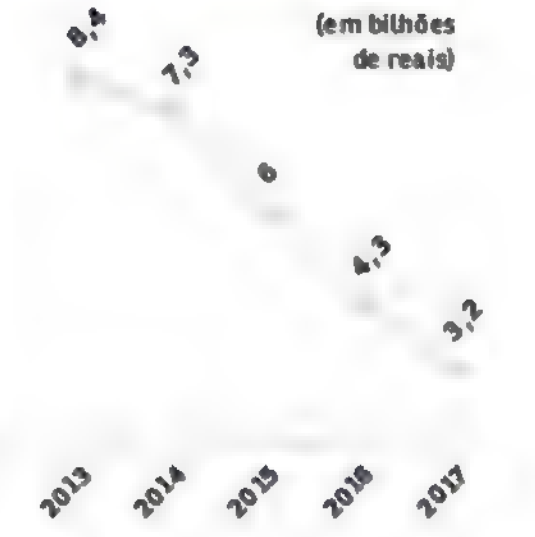
Sequência de imagens captadas por telescópio do observatório Gemini, nos Estados Unidos: o corte de verba na ciência ameaça parcerias internacionais importantes para a astronomia brasileira

Carreira acadêmica

Nesse cenário difícil, os principais prejudicados são os profissionais que trabalham para o setor público. Muitos não sabem se terão o salário

FACÃO AFIADO

O GASTO NO BRASIL COM CIÊNCIA E TECNOLOGIA VEM CAINDO DESDE 2013



FONTE: FINEP (FINANCIADORA LIGADA AO MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA, INOVAÇÕES E COMUNICAÇÃO)

FOTO: GEMINI OBSERVATORY/ JOY POLLARD

honrado e, muito menos, o emprego garantido no ano que vem.

O Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) informa, por exemplo, que, por causa dos contingenciamentos, os cerca de 100000 bolsistas poderão ficar sem o auxílio. São afetados também todos os institutos de pesquisa apoiados pela Financiadora de Estudos e Projetos (Finep), empresa pública ligada ao Ministério da Ciência. "A posição do governo compromete a carreira de milhares de profissionais e estudantes da área", afirma o físico brasileiro Marcelo Gleiser, pesquisador da renomada Dartmouth College, em Hanover, nos Estados Unidos.

O paleontólogo Marcelo Fernandes, de 48 anos, professor e pesquisador na Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), no interior paulista, é um dos muitos cientistas que passaram a conviver com incertezas e dificuldades diárias — pelo menos 19 institutos podem fechar as portas. Entre as preocupações atuais de Marcelo estão o pagamento da conta de luz e a duração de estoque de produtos de limpeza e higiene para o prédio da Universidade Federal de São Carlos, onde trabalha. "Falta recurso até para manter coleções científicas."

Nilson Gabas Júnior, diretor do Museu Paraense Emílio Goeldi, de Belém, centro que faz pesquisas sobre biodiversidade e genética, surpreendeu-se ao receber duas cartas, assinadas por diretores dos 12 maiores museus de história natural do mundo e pelos presidentes da Aliança de Coleções de História Natural e da Sociedade para a Preservação de Coleções de História Natural, demonstrando preocupação com o futuro da instituição. O museu, que mantém em seu quadro 230 pessoas, está em estado crítico. A maior coleção de tecido de material genético de árvores da América Latina, abrigada ali, corre sério risco de deterioração. Como o equipamento para conservar o material está sem manutenção, congeladores domésticos são a alternativa — mas estão longe do ideal. "Temos pesquisas em andamento que usam essa coleção para descobrir novos princípios ativos para remédios", diz Nilson.

Iniciativa privada

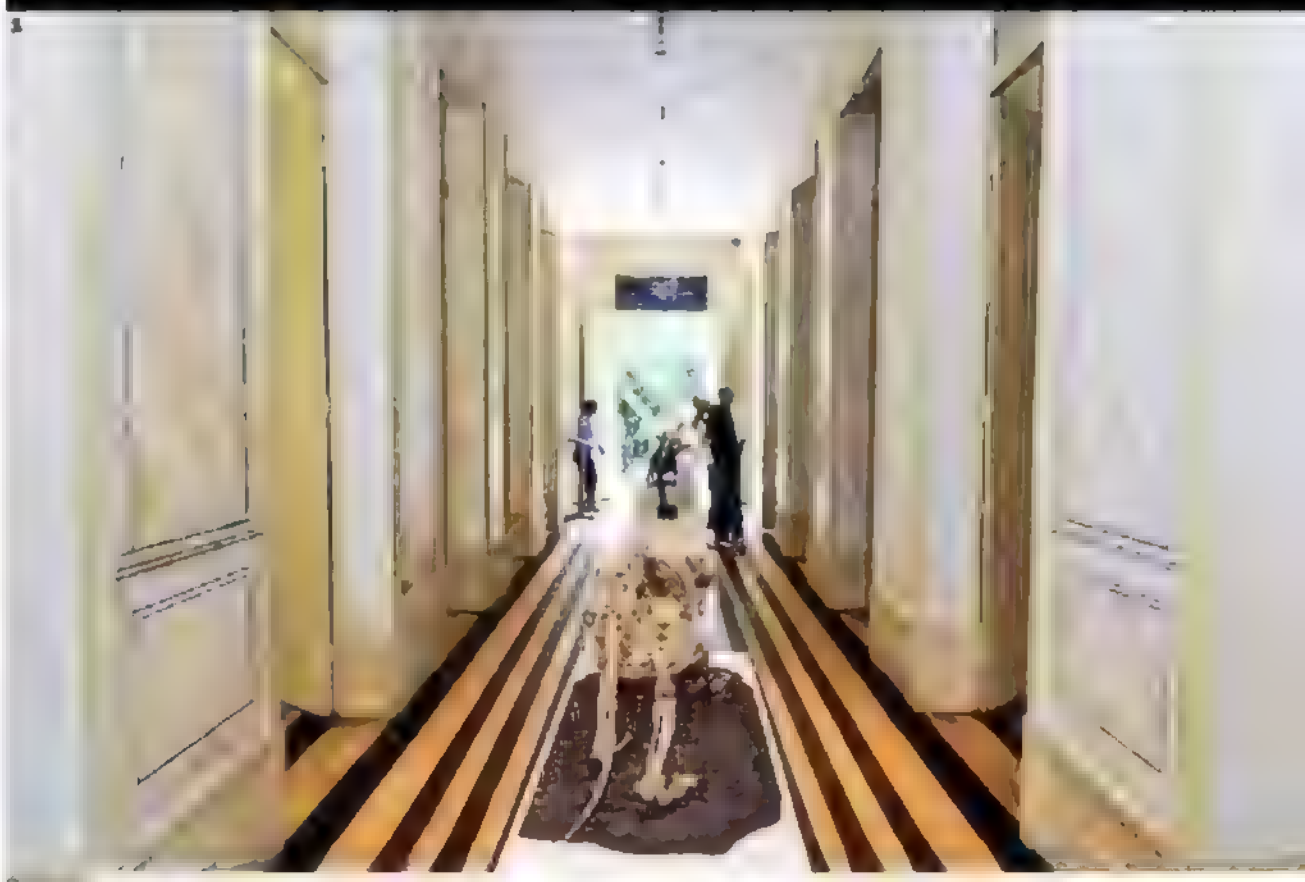
Após toda a repercussão negativa, 500 milhões de reais foram conseguidos em negociações do Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações. "Tentamos reforçar a importância do setor, um dos pilares do desenvolvimento, junto com o governo", diz Alvaro Prata, secretário de Desenvolvimento Tecnológico e Inovação, que trabalha com o ministro responsável pela pasta, Gilberto Kassab. Para Alvaro, a expectativa é

Torre Atto, no interior do Amazonas: a falta de verba pode comprometer a parceria entre cientistas brasileiros e alemães na pesquisa sobre o papel da Amazônia no clima do planeta

que, com a recuperação da economia, o orçamento ganhe musculatura. Os esforços, segundo ele, também vão no sentido de aumentar a participação privada (o ministério tenta apressar a assinatura pelo presidente Temer do Marco Legal da Ciência e Tecnologia, documento que regulamenta a interação entre o setor público e o privado no financiamento de pesquisas).

Essa vem sendo a saída de uma das maiores fundações de apoio à pesquisa do país, a Fapesp. Embora não tenha sofrido impacto direto da

redução da verba federal (por lei, ela recebe 1% da receita de impostos do estado de São Paulo), a instituição se antecipou e promoveu a abertura de centros de pesquisa ligados a empresas como Shell e Grupo São Martinho. Entre 2015 e 2016, foram inaugurados cinco núcleos, e a expectativa é de mais 11 até fevereiro de 2018. A cada real investido pela Fapesp, 1 real é colocado pela companhia parceira. A Fapesp também mantém o programa Pesquisa Inovadora em Pequenas



Museu Paraense Emílio Goeldi, de Belém: os diretores dos 12 maiores museus de história natural do mundo enviaram carta de preocupação

NA LANTERNA

EM RANKING GLOBAL DOS 50 PAÍSES MAIS INOVADORES DO MUNDO, ELABORADO COM BASE EM NÚMERO DE PATENTES, QUANTIDADE DE EMPRESAS DE TECNOLOGIA E DE ESTUDANTES DE ENGENHARIA E CIÊNCIAS, O BRASIL FICOU BEM LONGE DO TOPO:

1º LUGAR: COREIA DO SUL (NOTA 96,3)
2º LUGAR: JAPÃO (NOTA 90,58)
3º LUGAR: ALEMANHA (NOTA 86,1)
4º LUGAR: FINLÂNDIA (NOTA 86,38)
5º LUGAR: ISRAEL (NOTA 86,97)
47º LUGAR: BRASIL (NOTA 54,06)

FONTE: BLOOMBERG

Marcelo Fernandes, paleontólogo da Universidade Federal de São Carlos (SP): preocupação até com a conta de luz

Empresas, que financia a pesquisa em startups. "Isso gera oportunidades para os profissionais", diz Carlos Henrique de Brito Cruz, diretor científico da fundação, de São Paulo. O mercado para pesquisadores na iniciativa privada, no entanto, ainda é reduzido.

No Brasil, cerca de 60% da produção é bancada pelo governo. "Em comparação a países como Coreia do Sul e Japão, os números são fracos", diz Luiz Mello, vice-presidente da Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras (Anpei), de São Paulo. Segundo André Rauen, técnico de planejamento e pesquisa do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), de Brasília, ainda não houve uma mudança significativa no comportamento empresarial em relação ao investimento em ciência e tecnologia. Como motivos, ele cita o ambiente de negócios complexo e a dependência tecnológica das matrizes.

Mas a participação privada cresce. Prova disso são os centros de pesquisa e desenvolvimento que grandes companhias estão inaugurando Brasil afora. Nos últimos dois anos, o Google abriu um em Belo Horizonte; a Johnson&Johnson, em São José dos Campos (SP); e a Avon, em São Paulo. São apenas alguns exemplos. A Rhodia, indústria química do grupo Solvay, da Bélgica, tem no Brasil seu maior braço de pesquisas no mundo. Há quatro anos, ela também mantém uma parceria com o CNPq para financiar projetos de cientistas na empresa. Desde o começo do programa, foram cerca de 50 contratados. "A Solvay tem 12 grandes áreas de negócios, e no Brasil desenvolvemos pesquisa para seis delas", diz Gabriel Gorescu, diretor de pesquisa e desenvolvimento da Rhodia em Paulínia (SP). Entre os contratados para os laboratórios estão engenheiros químicos, biólogos, físicos de materiais e farmacêuticos. "Hoje em dia, P&D é essencial para organizações que querem se manter competitivas. Isso é positivo para quem trabalha com ciência", diz Raphael Falcão, diretor da Hays, empresa de recrutamento, do Rio de Janeiro.

Apesar da necessidade de mais investimento privado, especialistas fazem um alerta: não é possível nem desejável que toda a pesquisa seja financiada sem participação pública. Afinal, o interesse das companhias é financeiro. Estudos arriscados, demorados e sem objetivo de lucro, mas essenciais para a sociedade, precisam ser bancados pelo poder público. Além disso, a própria indústria depende da geração de conhecimento. Se o Brasil deixa de ter gente qualificada, empresas grandes abandonam o país. "Com o setor de ciência nebuloso, outros locais se tornam mais atraentes", diz Rannison Silva, gerente de negócios da Robert Half, empresa de recrutamento, do Rio de Janeiro. Nesse jogo difícil, o Brasil perde competitividade; e seus profissionais, oportunidades.

AVANÇO PRIVADO

SEGUNDO OS DADOS MAIS RECENTES DISPONÍVEIS, O INVESTIMENTO PRIVADO EM P&D VEM AUMENTADO PAULATINAMENTE NO BRASIL

2008	17 599
2011	24 243
2014	28 597

FONTES: IBGE (PINTEC, PIA E PAS) / ELABORAÇÃO DO IPEA

FOTO: GERMANO LÜDERS

22º PRÊMIO CLAUDIA

ELA É A VENCEDORA DA CATEGORIA CONSULTORA NATURA

EUFRASIA AGIZZIO

Mãe de um garoto autista, Victor, 18 anos, a manicure fundou a Associação de Monitoramento de Autistas Incluídos (Amai). O objetivo da instituição é fornecer tratamento multidisciplinar a alunos com o transtorno que frequentam as escolas da rede regular de ensino de Santa Bárbara d'Oeste, no interior de São Paulo.

Realização

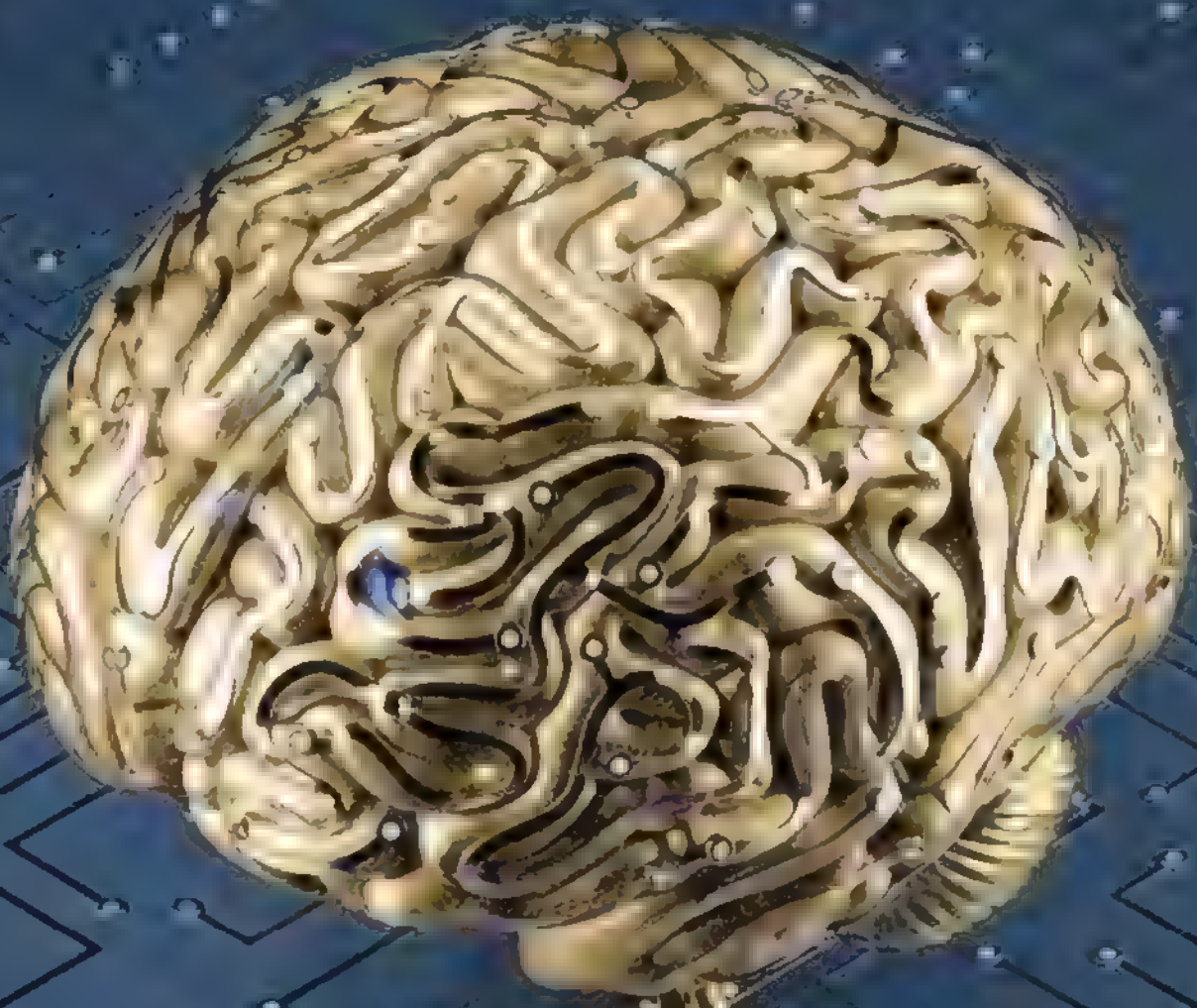
CLAUDIA Abril

Apoio

natura CHRONOS

Texto Guiliana Bergamo • Foto Pablo Saborido

PROGRAME SUA MENTE PARA LUCRAR



COMO AS DESCOBERTAS DE RICHARD THALER, PRÊMIO NOBEL DE ECONOMIA DESTE ANO, PODEM AJUDAR VOCÊ A TOMAR DECISÕES FINANCEIRAS MELHORES

Por Camila Lam

"Nos últimos 50 anos, os economistas se dedicaram a estudar criaturas fictícias, talvez unicórnios." A frase, dita por Richard Thaler, ganhador do Prêmio Nobel de Economia no mês passado, ironiza a base da economia tradicional, para a qual o homem é racional ao extremo. Ao rechaçar essa ideia, o economista americano de 72 anos, professor na Universidade de Chicago, diz que, na hora de tomar decisões financeiras, agimos muito mais como Homer Simpson, o pai de família estúpido do desenho *Os Simpsons*, do que como Albert Einstein, gênio da física cuja lógica dispensa apresentações. Se fôssemos tão coerentes como defende a velha guarda econômica, não nos endividaríamos, não gastaríamos mais do que ganhamos nem entraríamos no cheque especial com juros acima de 300% ao ano.

Considerado um dos pais da economia comportamental, que se apoia na psicologia para estudar como as pessoas fazem suas escolhas financeiras, Richard Thaler encabeça, ao lado de nomes como o psicólogo Daniel Kahneman (seu amigo pessoal, autor do best-seller *Rápido e Devagar* e laureado com o Nobel de Economia em 2002), uma revolução que vem humanizando a economia. Uma de suas teorias mais conhecidas, por exemplo, foi batizada de *nudge* — ou "empurrãozinho", em português. Nela, o Nobel defende que basta uma atitude pequena para desencadear uma grande mudança financeira. Ele comprovou, também, que a racionalidade limitada, as preferências sociais e a falta de autocontrole das pessoas têm enorme impacto não só nas finanças pessoais como também no sistema econômico como um todo.

Uma das principais contribuições de Richard e de seus pares ilustres foi a identificação de padrões que nos ajudam a compreender nossos problemas com o dinheiro e a criar mecanismos para lidar melhor com eles. "A escolha financeira é um processo custoso, e a tendência do ser humano é simplificar as coisas", afirma Flávia Ávila, fundadora e coordenadora do MBA em Economia Comportamental da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), de São Paulo. Nesse sentido, diz Flávia, o autoconhecimento é o caminho mais seguro para evitar as armadilhas psicológicas que bagunçam nossas contas. Joelson Sampaio, professor na Escola de Economia da Fundação Getulio Vargas de São Paulo, concorda. "Quando as pessoas entendem como a mente reage, conseguem mudar seus pensamentos", afirma ele. Confira, ao longo desta reportagem, sete conceitos propostos por Richard Thaler que vão ajudar seu cérebro a jogar a favor — e não contra — o dinheiro.

Richard Thaler, da Universidade de Chicago: o fator emocional tem impacto sobre as finanças pessoais e a economia

1 DE AQUELE EMPURRÃOZINHO

NO LIVRO QUE LEVA O NOME DA TEORIA, *Nudge*, Richard Thaler defende a ideia de que tomar atitudes aparentemente pequenas — e até certo ponto banais — pode trazer mudanças muito positivas. No dia a dia, esse "empurrãozinho" precisa ser algo fácil, barato e que ajude a fazer a escolha correta. Se quiser sair da inércia e finalmente começar a poupar, por exemplo, passe simplesmente a reservar uma quantia simbólica no final do mês. O fato de economizar 50 reais que sejam é suficiente para romper com a programação mental que mina suas finanças pessoais. Também é importante ter autoconhecimento, buscando entender por qual razão você entra no cheque especial ou reluta para fazer uma poupança. "Um bom empurrãozinho muda a arquitetura de escolha, pois nos ajuda a perceber por que tomamos aquela decisão", afirma Flávia, economista da ESPM.

2 DESENVOLVA O AUTOCONTROLE

SEGUNDO O ATUAL NOBEL DE ECONOMIA, O ser humano, em geral, sofre para controlar impulsos. Pedir a opinião de outra pessoa, ir a três lugares diferentes antes de fechar uma compra ou deixar o cartão de crédito no carro ao ir ao shopping — para evitar compras desnecessárias, motivadas por placas indutoras de emoção, como as de

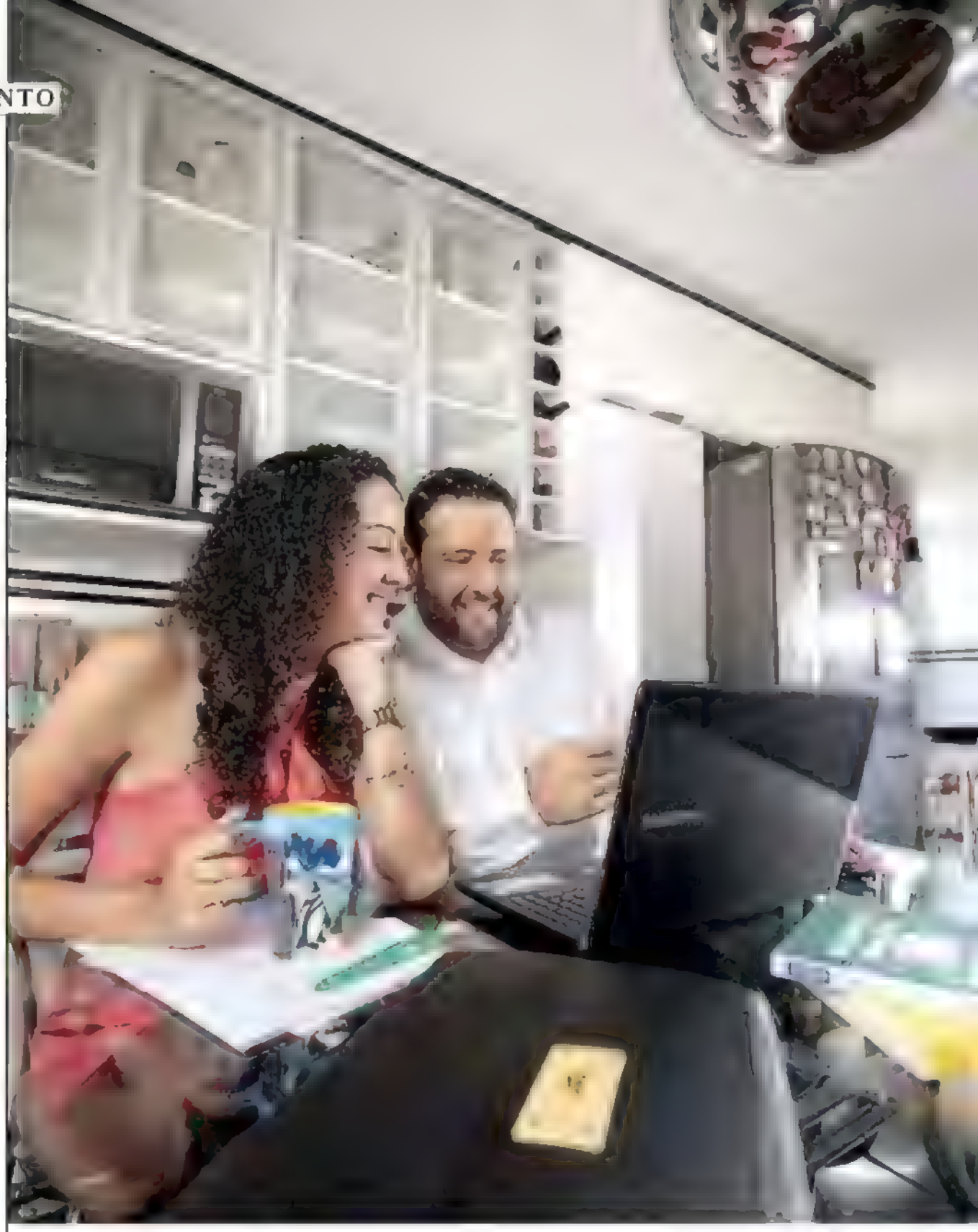
ILUSTRAÇÃO: GETTYIMAGES FOTO: JONATHAN NACKSTRAND/AFP

liquidações — evita que o cérebro aja por impulso, decidindo com base no sistema rápido, mais intuitivo e emocional. Ao dar um "tempo" para a mente, permitimos que ela raciocine de maneira mais lenta, deliberativa e lógica. Estudos de economia comportamental também mostram que compromissos coletivos são mais eficazes no controle do orçamento. "Se o objetivo de comprar a casa própria for abraçado por toda a família, é muito mais provável que seja realizado", diz Joelson, da FGV.

3

PENSE EM VALORES ABSOLUTOS

NÓS NÃO SOMOS TÃO RACIONAIS QUANTO IMAGINAMOS ao lidar com dinheiro. Prova disso é que estamos dispostos a dirigir 10 minutos para poupar 10 reais em um sapato que custa 100 reais, mas não faríamos o mesmo se ele custasse 500. O ganho econômico é o mesmo, ou seja, 10 reais, mas a primeira opção soa mais vantajosa. Para Thaler, isso ocorre porque a maioria de nós foca os percentuais, não os números absolutos. Resumindo, relativizamos o dinheiro, de modo que 10 reais na situação A não pareça igual a 10 reais na situação B. Mas, se o objetivo é colocar as contas em ordem, poupar e juntar dinheiro, os cálculos devem ser racionalizados. Assim, não vale pagar mais pelos mesmos produtos só porque um supermercado é próximo. Somando os valores dos itens mais a gasolina consumida no trajeto, a conta será menor no estabelecimento mais distante? Sim? Então, a escolha deve ser pelo segundo local. É uma questão matemática.



Teoria na prática

O casal Diogo Picco, de 35 anos, e Mayra Moura, de 29 anos, de Brasília, é a prova de que, quando adotadas no dia a dia, as medidas propaladas pela economia comportamental são efetivas. Diogo tinha cartões de crédito de sete bandeiras. No entanto, ao começar o namoro com a professora universitária em 2015, a coisa mudou. Mais organizada financeiramente, Mayra propôs ao companheiro um desafio: eles só poderiam consumir 100 reais por dia, fora despesas fixas, em vez de prever valores separados para alimentação, lazer, vestuário etc. O dinheiro, portanto, passou a ser encarado de forma integrada *(leia mais no tópico 5, na página seguinte)*. Outra medida adotada por eles foi suspender o uso do cartão de crédito por três meses. Se alguém quebrasse a regra, teria de pagar 1000 reais ao outro. A atitude fez os dois se acostumarem a sair sempre com dinheiro em espécie para não cair na tentação de gastar mais do que poderiam. Foi o "empurrãozinho" que faltava. Diogo diz que, além de sair da inércia, ganhou autocontrole. "O valor dos cartões, que chegava a 9000 reais, baixou para 2500", diz o bancário, que hoje concentra todos os gastos num único cartão. Mayra afirma que também aprendeu com a experiência. "Só com alimentação, eu gastava 800 reais por mês. Hoje levo comida para o trabalho e chamo os amigos em casa em vez de sair."

4

EXPLORE A AVERSÃO À PERDA

O MEDO DE PERDER É INERENTE AO SER HUMANO. E entender isso faz toda a diferença para quem quer lidar melhor com as finanças pessoais. "Usar dinheiro físico é a melhor estratégia para entender essa aversão à perda. Experimente sair para jantar num restaurante caro e pagar à vista. Se a conta der 500 reais e você tiver de tirar cinco notas de 100 de sua carteira, sofrerá muito mais do que se tivesse pago com cartão", diz Flávia, da ESPM. Portanto, se precisa economizar, essa é uma boa dica. A aversão à perda também pode ajudar quem tem dificuldade de poupar para investir. Aplicações com prazos longos, com cobrança de tarifa em caso de saque antecipado, tendem a desestimular as retiradas impulsivas. "Isso impede as pessoas de tomar decisões precipitadas", diz a economista. Se você pena para manter o dinheiro aplicado, essa pode ser uma boa solução.

5

NÃO SEPARE AS CONTAS

EM SUA CONSAGRADA TEORIA DA "CONTABILIDADE MENTAL", Richard Thaler mostra que a maioria de nós têm o processo psicológico de separar o dinheiro por categorias: alimentação, moradia, transporte, lazer etc. Mas isso atrapalha a tomada de decisão financeira. Um exemplo comum é quando o indivíduo vai trocar de carro: se a operação custar 20000 reais, ele provavelmente vai parcelar o valor pagando juros por isso, mesmo tendo o montante guardado. Tudo para não extrapolar o gasto mensal previsto com transporte nem mexer no dinheiro reservado para a futura realização de um sonho, como a compra da casa própria ou uma viagem internacional. "Mas isso não é racional do ponto de vista econômico, porque desse jeito se perde dinheiro, mas os humanos não decidem assim. Eles preferem preservar o valor que consideram sagrado, como uma poupança, separado", diz Ana Maria Bianchi, professora na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Portanto, a lição que fica é que o orçamento deve ser visualizado e calculado de forma integrada.

6

DECIDA SEM EMOÇÃO

NA BLACK FRIDAY, QUE ACONTECE NO PRÓXIMO DIA 24, muitas pessoas sairão comprando influenciadas pela propaganda extensiva do evento. Em um artigo famoso, de 1985, Richard Thaler descreveu esse fenômeno, conhecido como "efeito manada" (ou, numa expressão mais coloquial, o famoso "Maria vai com as outras"). No texto, ele ilustra a situação com a compra ou a venda de ações provocadas por uma reação ao noticiário. Se uma matéria mostra que as ações da Petrobras subiram 20%, muitos comprarão no calor da emoção sem fazer uma análise mais completa antes de tomar a decisão. A incapacidade de avaliar plenamente o efeito de estados emocionais ao fazer uma escolha financeira é chamada pela economia comportamental de "lacuna da empatia" — uma situação em que as emoções falam mais alto do que a razão. Uma simples pesquisa de preços na internet ou, então, uma leitura mais aprofundada do noticiário podem ajudar a tomar decisões mais fundamentadas e evitar a reprodução irracional de comportamentos alheios.

7

CUIDADO COM O EFEITO DE POSSE

DE ACORDO COM OS PRINCÍPIOS DA ECONOMIA COMPORTAMENTAL, enquanto a compra gera sensação de ganho, a venda (de um carro ou de um terreno) faz justamente o contrário. É esse mecanismo, em geral, que leva o ser humano ao apego — o que Thaler chama de efeito de posse. Um caso clássico é o do proprietário que tem um imóvel parado, consumindo recursos em IPTU e condomínio. Em vez de vendê-lo, aplicando esse valor, ele mantém a propriedade a todo custo. No pior cenário, cria dívidas e perde o imóvel. "Um imóvel de 500000 reais, se fosse vendido e o valor aplicado em renda fixa a 7% ao ano, em 20 anos renderia mais de 1 milhão de reais, descontados o imposto de renda e a inflação. Se ficar o mesmo tempo parado, supondo que o condomínio e o IPTU custem, em média, 850 reais por mês, o prejuízo seria de mais de 300000 reais", diz Paulo Colaferro, vice-presidente da Planejar, de São Paulo. Para vencer a barreira da posse é preciso identificar o fator emocional envolvido. Fazer pesquisa e ouvir a opinião de quem entende de finanças também ajuda a desapegar.

FOTO: CRISTIANO MARIZ

CASACOR

/ MIAMI

AN EXPERIENCE IN URBAN LIVING

DECEMBER 1-18, 2017
RISE AT BRICKELL
CITY CENTRE

TICKETS AVAILABLE AT
CASACORMIAMI.COM

TEM NOVIDADE NA CARTEIRA

VOCÊ S/A antecipa detalhes da Letra Imobiliária Garantida (LIG), que chegará ao mercado como alternativa de investimento em renda fixa para 2018

***Por** Thais Folego*

Diante da queda da taxa básica de juro, os investidores terão de procurar, cada vez mais, novas aplicações para conseguir bons rendimentos. Uma opção na renda fixa deve ajudar nessa missão: a Letra Imobiliária Garantida (LIG). Da família de investimentos que mais parecem uma sopa de letrinhas, a LIG é uma espécie de prima da Letra de Crédito Imobiliário (LCI) e do Certificado de Recebíveis Imobiliários (CRI). As regras da aplicação estreante foram publicadas há três meses pelo governo, e a expectativa é que o título comece a ser emitido pelos bancos a partir do ano que vem.

Para quem já está de olho em aplicações promissoras para 2018, especialistas dizem que a LIG, bastante popular em mercados maduros, como Estados Unidos e Europa, pode ser uma opção interessante, por ser isenta de imposto de renda. Isso porque ela chega num momento de queda da Selic, que começou o ano em 14,25%, já está em 8,25% e poderá encerrar dezembro em torno de 7%. Caso essa tendência se mantenha em 2018, além de procurar alternativas aos títulos públicos, o investidor precisará ficar atento à tributação das aplicações. Com os juros baixos, os impostos e a inflação corroem boa parte do rendimento. "Quando a Selic cai muito, o IR faz bastante diferença para a rentabilidade final. Qualquer produto isento torna-se

Parque Ibirapuera, em região nobre de São Paulo: a expectativa é que as LIGs contribuam para a expansão do financiamento imobiliário num cenário de retomada

FOTO GERMANO LÜDERS

FIQUE DE OLHO

Avalie os riscos e as principais vantagens da nova aplicação

O que é

A LIG é um título criado para financiar as carteiras de crédito imobiliário dos bancos. Ao aplicar nele, o investidor empresta dinheiro ao banco para que este conceda financiamentos para compra ou construção de imóveis. Esse tipo de instrumento de captação, amplamente usado nos Estados Unidos e na Europa, é conhecido lá fora como *covered bonds* ("títulos cobertos", numa tradução livre). Na Europa, o estoque desses títulos chega a 2,5 trilhões de euros, 20% do crédito imobiliário do continente.

Riscos

O diferencial da LIG é que ela tem dupla garantia, o que confere maior proteção ao investidor. Ou seja, além do banco que a emite, ela também é assegurada pelos créditos imobiliários, que são o lastro do papel. No caso de falência do emissor, o conjunto de ativos por trás do investimento pagará os investidores. Por causa disso, esse instrumento não tem cobertura do Fundo Garantidor de Crédito. Logo, o risco de o banco não honrar o pagamento é o principal a ser avaliado. Vale lembrar que, num primeiro momento, os bancos emissores farão testes trimestrais para atestar a "saúde" dos ativos e terão de elaborar relatórios públicos com os resultados. "É recomendado comprar LIGs de instituições sólidas, com menor risco de quebrar", diz o consultor de investimentos Lauro Araújo, de São Paulo.

Onde investir

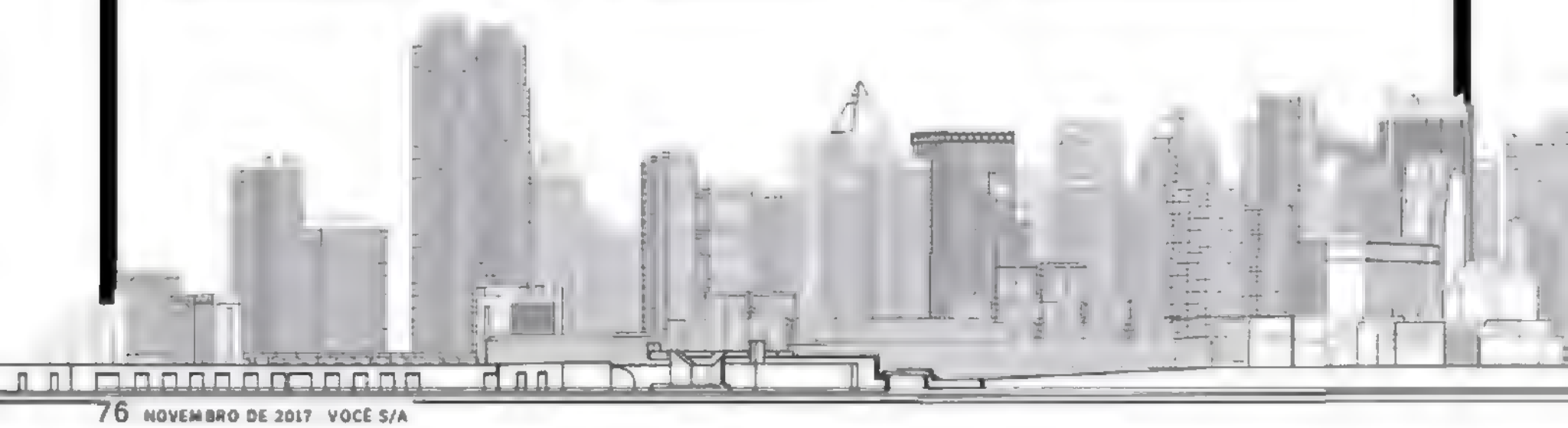
A LIG poderá ser emitida por todos os tipos de banco. Para a Moody's, os principais serão Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Itaú Unibanco, Bradesco e Santander. Procurados, eles não deram previsão de quando devem começar a emitir o papel. Gilberto Abreu, diretor de investimentos do Santander, de São Paulo, afirma que, como ainda faltam algumas regras complementares, as LIGs deverão chegar efetivamente ao varejo no fim de 2018. Segundo ele, assim como aconteceu com as LCIs, primeiro o título deve ser oferecido a clientes do segmento *private*, com mais de 1 milhão de reais em investimentos. De acordo com Mauro Mattes, da corretora Concórdia, de São Paulo, também será possível fazer aplicações via fundos de investimento imobiliário. As cotas desses fundos são negociadas na bolsa. Assim, basta ter uma conta em uma corretora para fazer ordens de compra, com opções a partir de 1000 reais.

Liquidez e valor mínimo

As letras imobiliárias terão vencimentos mais longos do que aqueles com que o investidor está habituado – de 24 meses, com resgate antecipado pela instituição emissora em prazo não inferior a 12 meses. A LCI, sua principal concorrente, tem prazo de três meses. Já o valor mínimo de investimento deve ser próximo ao das LCIs. Hoje, aplicam-se nesses papéis quantias superiores a 5000 reais.

Rentabilidade

A remuneração dos títulos poderá ser baseada em qualquer tipo de taxa fixa ou flutuante, com retorno atrelado à taxa Selic, ao índice de inflação IPCA, ao Certificado de Depósito Interbancário (CDI) ou até mesmo à variação do câmbio, que teve queda de 2,6% no último ano. No caso deste último, seria um diferencial da LIG, já que não se veem no mercado brasileiro aplicações de renda fixa atreladas ao câmbio. Dica: o investidor deve escolher a taxa de acordo com o objetivo da aplicação. Por exemplo, uma LIG indexada ao câmbio é recomendada para quem tem despesas em outras moedas, como algum familiar morando fora do país. Se o objetivo é a aposentadoria, aplicações corrigidas pela inflação são mais indicadas. Os bancos maiores tendem a oferecer taxas de retorno menores; e os bancos menores, taxas melhores.



atraente", diz Eduardo Longo, sócio da Venko Investimentos, de São Paulo, empresa que distribui produtos de corretoras para pessoas físicas. E mais: são recorrentes as notícias de que o governo estuda tributar as LCIs e as Letras de Crédito do Agronegócio (LCAs) como forma de aumentar seu caixa. Se isso realmente se confirmar, as LIGs ficarão ainda mais vantajosas.

Histórico

A nova letra imobiliária percorreu um longo caminho até tomar forma no Brasil. Criada por meio de medida provisória em 2014 e convertida em lei no início do ano seguinte, levou mais de dois anos até ter as regras definidas. Agora, falta a regulamentação complementar do Banco Central, com detalhes operacionais, para que os bancos emitam, enfim, os papéis. A ideia é que o montante investido nas LIGs contribua para a expansão do crédito imobiliário no Brasil — hoje, a maior parte dos recursos vem do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS) e da poupança, e os bancos reivindicavam um instrumento de captação mais adequado.

A expectativa é que, com a recuperação da economia, a demanda por financiamentos volte a crescer em 2018. "O pior passou", afirma Arturo Profili, diretor de gestão da Capitânia, gestora de recursos com experiência em ativos imobiliários, de São Paulo. Segundo ele, o potencial desse mercado é enorme. Hoje, o crédito imobiliário representa apenas 10% do PIB no Brasil, enquanto chega a 30% em outros países emergentes e a 70% em economias desenvolvidas, como Estados Unidos.

Sem estimar prazos, a Moody's, consultoria de risco, projeta que as LIGs têm potencial para atingir um volume de até 600 bilhões de reais, o que poderia dobrar o total atual de financiamento imobiliário no país. Um dado expressivo para o investidor que busca ativos com potencial de crescimento para diversificar a cesta de aplicações. ●

MESMO PARENTESCO, PERFIS DIFERENTES

TÍTULO	LIG	LCI	CRI
[illegible]	LETRA IMOBILIÁRIA GARANTIDA	LETRA DE CRÉDITO IMOBILIÁRIO	CERTIFICADO DE RECEBÍVEIS IMOBILIÁRIOS
[illegible]	TÍTULO PARA FINANCIAR CARTEIRAS DE CRÉDITO IMOBILIÁRIO DOS BANCOS, COMO FINANCIAMENTOS PARA AQUISIÇÃO E CONSTRUÇÃO DE IMÓVEL RESIDENCIAL OU COMERCIAL	FONTE DE RECURSOS PARA OS BANCOS FINANCIAREM O SETOR IMOBILIÁRIO. ESTÁ VINCULADA À CARTEIRA DE CRÉDITO IMOBILIÁRIO DA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA	INSTRUMENTO DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS PARA FINANCIAR EMPRESAS DO MERCADO IMOBILIÁRIO. É LASTREADO EM FINANCIAMENTOS RESIDENCIAIS E COMERCIAIS, CONTRATOS DE ALUGUÉIS DE LONGO PRAZO ETC.
QUEM EMITE	BANCOS	BANCOS	SECURITIZADORAS
[illegible]	BANCO EMISSOR E ATIVOS INVESTIDOS	BANCO EMISSOR	ATIVOS INVESTIDOS
IMPOSTO DE RENDA	NÃO	NÃO	NÃO
PROTEGIDA PELO FUNDO GARANTIDOR DE CRÉDITO	NÃO	SIM	NÃO
[illegible]	AINDA SEM DEFINIÇÃO	NAS CORRETORAS, A PARTIR DE 5000 REAIS	A MAIORIA DOS TÍTULOS TEM VALOR UNITÁRIO DE 300000 REAIS
[illegible] TÍTULOS EMI	AINDA NÃO FOI EMITIDO	178 BILHÕES DE REAIS	72 BILHÕES DE REAIS

FONTE: BB

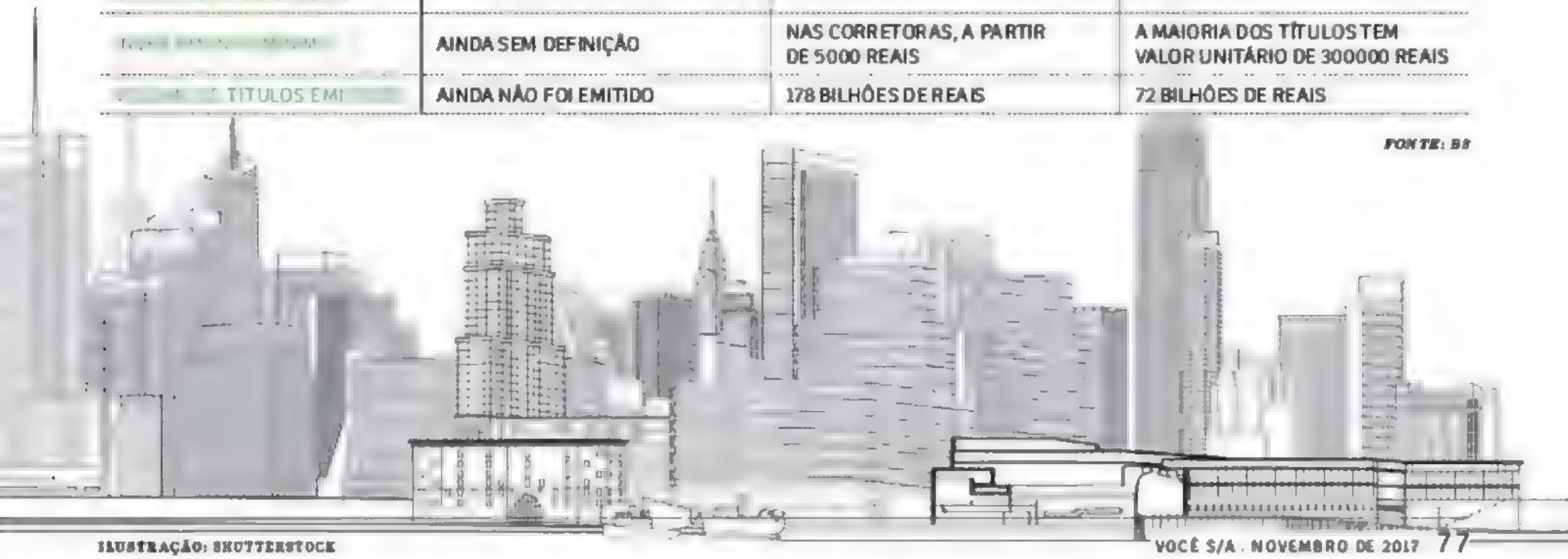


ILUSTRAÇÃO: SHUTTERSTOCK

AGENDA

NO BRASIL

SÃO PAULO

Participantes do Fórum Mulheres em Destaque em 2016: neste ano, o evento discute a liderança feminina

7º FÓRUM MULHERES EM DESTAQUE – DIVERSIDADE NA LIDERANÇA

QUEM OFERECE: **CKZ Diversidade**
PROGRAMA: com colaboração da ONU Mulheres, o fórum trará palestras sobre a importância da diversidade nas empresas com a participação de Tracy Francis e Mariana Donatelli, sócias seniores da McKinsey no Brasil; e a necessidade de aumentar o número de mulheres na área de tecnologia, com Camila Achutti, CEO da Master Tech.

- **29 e 30 de novembro,** das 9 às 18 horas
- **Villa Blue Tree** – Rua Castro Verde, 266/247 – Chácara Santo Antônio • **3 000 reais**
- **Inscrições:** http://bit.ly/forum_mulheres_em_destaque

PLANEJAMENTO E CONTROLE FINANCEIRO APLICADO EM PME

QUEM OFERECE: **FIA**
PROGRAMA: o curso apresenta o planejamento e o controle financeiro como uma forma de obter informações financeiras importantes para a tomada de boas decisões. Além das aulas teóricas, os alunos entram em contato com planilhas para praticar os conceitos.

- **Início no dia 24/11**
- **Todas as sextas-feiras**, das 8h30 às 17h30 – 16 horas/aula
- **Avenida Nações Unidas, 7221**
- **1 600 reais à vista,** parcelado em 2x de 802,39 reais
- **Inscrições:** http://bit.ly/planejamento-controle-financeiro-pme

SEMINÁRIO DE BUSINESS PARTNER

QUEM OFERECE: **Propagar Training**
PROGRAMA: cases de seis empresas, como Danone, Fiat-Chrysler, Santander, Kimberly-Clark e Monsanto, são o foco do seminário que pretende analisar e expor estratégias bem-sucedidas de *business partnership* para que os participantes entendam melhor a aplicação da teoria.

- **Dia 29 de novembro,** das 9 às 18 horas
- **Rua Alcides Lourenço da Rocha, 136** – Brooklin Novo, São Paulo – SP
- **1 900 reais** até 17 de novembro
- **Inscrições:** http://bit.ly/seminario-de-business-partner

CURSOS
WORKSHOPS
PALESTRAS
EVENTOS

NO BRASIL
E NA INTERNET
PARA VOCÊ SE
APERFEIÇOAR

COLABOROU:
TAMIRES VITORIO

RIO DE JANEIRO

MBA EM GESTÃO DE NEGÓCIOS

QUEM OFERECE: **Ibmec**
PROGRAMA: o MBA capacita os alunos para ajudá-los a analisar aspectos externos e internos que influenciam no planejamento e na gestão dos negócios, a interpretar indicadores de controle do desempenho e a entender como funciona a interação entre as diferentes áreas de uma empresa.

- **Início em 13 de novembro** • **Avenida Armando Lombardi, 940 – Barra da Tijuca,** Rio de Janeiro – RJ, 22640-040
- **26 000 reais à vista** ou em até 30x de 1 035,00 reais
- **Inscrições:** http://bit.ly/mba_gestao_de_negocios

REFRESH: GESTÃO E LIDERANÇA

QUEM OFERECE: **Perestroika**
PROGRAMA: liderança para mudanças, propósito, impacto positivo e inteligência relacional são alguns dos temas abordados no curso que pretende dar aos líderes de diversos setores um entendimento maior das transformações corporativas e comportamentais pelas quais as companhias têm passado.

- **Início no dia 21/11** • **De segunda a sexta,** das 20 às 23 horas, **sábados,** das 10 às 18 horas
- **Rua Martins Ferreira, 12 – Botafogo,** Rio de Janeiro – RJ, 22271-010 • **3 800 reais à vista** ou em seis parcelas de 633,33 reais
- **Inscrições:** http://bit.ly/refresh-lider

ONLINE

TUDO SOBRE FACEBOOK PARA NEGÓCIOS

QUEM OFERECE: Eduk
PROGRAMA: Liliane Ferrari, consultora de mídias sociais, é a professora do curso que ensina empreendedores a usar o Facebook de maneira inteligente para aumentar o alcance da marca e, dessa forma, lucrar mais.

- **1 hora**
- **Gratuito**
- **Link:** http://bit.ly/tudo-sobre-facebook-para-negocios

MBA EXECUTIVO: GESTÃO EMPRESARIAL

QUEM OFERECE: **FGV**
PROGRAMA: o MBA online, voltado para pessoas que tenham, no mínimo, três anos de experiência profissional e dois anos de conclusão da graduação, busca o desenvolvimento de competências como liderança, estratégia, capacidade de planejamento e tomada de decisões importantes.

- **432 horas/aula** • **23 310 à vista**
- **Inscrições:** http://bit.ly/mba-online-gestao-empresarial

LIVROS

O EGO É SEU INIMIGO

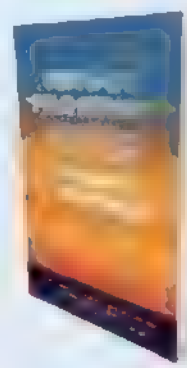
RYAN HOLIDAY

- **INTRÍNSECA**
- **39,90 REAIS**
- **272 PÁGINAS**

O ego é o pior inimigo não só das pessoas mas também das empresas – e, para o estrategista de marketing Ryan Holiday, é o principal responsável pela ruína das companhias. O autor sentiu o problema na pele, pois foi funcionário de empresas que faliram, como a American Apparel.

OBRIGADO PELO ATRASO

THOMAS L. FRIEDMAN



- **OBJETIVA**
- **92,90 REAIS**
- **560 PÁGINAS**

O livro de Thomas L. Friedman, jornalista do *The New York Times*, expõe que, por causa da globalização, das mudanças climáticas e da tecnologia, a humanidade está passando por um momento de aceleração extrema – para ele, é preciso ser ousado e "reduzir a marcha", dando a si mesmo a chance de nem sempre se deixar levar pela corrente rápida dos tempos modernos.

AS INFORMAÇÕES QUE CONSTAM NA AGENDA SÃO FORNECIDAS PELOS ORGANIZADORES E PODEM SOFRER ALTERAÇÕES. SUGERIMOS QUE HAJA CONTATO PRÉVIO PARA CONFERÊNCIA.

FOTOS: 1 MARCOS FIORE/DIVULGAÇÃO 2 ARTPURY/SHUTTERSTOCK

O efeito Lúcifer

Cobrados a gerar resultados acima da média num ambiente competitivo, alguns líderes tornam-se agressivos, capazes de destruir emocionalmente suas equipes

Há um famoso estudo que sempre me vem à mente quando observo algumas situações e certos comportamentos das pessoas. Em 1971, Philip Zimbardo, psicólogo americano, realizou um ensaio numa penitenciária fictícia de Palo Alto, na Califórnia, e constatou que indivíduos normais, quando colocados na posição de carcereiros e em situações limites, passavam a maltratar os presos.

Mesmo sabendo que o ambiente não era real e que os prisioneiros eram gente inocente, que não havia cometido nenhum crime, o ato de penalizar o outro era notório entre os participantes detentores de poder. Zimbardo chamou esse movimento de "efeito Lúcifer", que acontece quando a pressão e o poder fazem com que pessoas consideradas boas pratiquem atrocidades.

Essa conclusão do estudioso reflete, em muito, comportamentos que observamos nas organizações. Pressionados para gerar resultados acima da média num ambiente global de alta competição, e num mercado instável, muito líderes são fabricados nos moldes de "lucíferes".

Somadas a isso, há as conhecidas mazelas brasileiras, com sistemas engessados, regime tributário pesado e instabilidade econômica e política, entre muitas outras. Adiciono a esses fatores a cobrança de acionistas e conselhos de administração, os quais, a cada reunião, analisam o próximo profissional a ser eliminado do jogo por não ter conseguido alcançar a meta do trimestre. É a tempestade perfeita para tornar cada vez mais difícil a vida dos executivos.

Como resultado desse cenário de filme de terror, não é raro depararmos com líderes agressivos, arrogantes e dotados de habilidades capazes de destruir emocionalmente os integrantes de suas equipes.

Os acionistas que têm apenas a visão de curto prazo estão longe de contar com pessoas engajadas, comprometidas, resilientes e inspiradoras em suas companhias. A ideia é oposta. Na verdade, eles constroem chefes que se valem do modelo de comando e controle e, em muitos casos, cometem abusos de autoridade na forma de gerir seus times.

> "A pressão e o poder fazem com que pessoas consideradas boas pratiquem atrocidades"

A única fórmula que vejo para modificarmos esse quadro é a alta gestão colocar-se numa posição reflexiva e fazer uma revisão dos valores e das expectativas em relação ao papel dos gestores.

Qualquer caminho contrário apenas reforçará os ambientes tóxicos que transformam as organizações em verdadeiros sanatórios de executivos.

RAFAEL SOUTO

é fundador e CEO da consultoria Produtive, de São Paulo. Atua com planejamento e gestão de carreira, programas de demissão responsável e de aposentadoria

Você precisa de coaching?

Essa técnica não tem o poder de transformar incompetentes em campeões de resultados nem profissionais com comportamentos inadequados em líderes inspiradores

Faz parte da cultura brasileira, como povo colonizado que fomos, viver sempre na expectativa de que algo sobrenatural ou pelo menos quase mágico vá resolver nossos problemas — um efeito do qual já falei em colunas anteriores. O curioso é que esse fenômeno também se manifesta frequentemente nas organizações, no que se refere à espera da melhoria de desempenho dos profissionais, associada diretamente a uma consequente melhora dos resultados, a partir de uma intervenção externa.

O processo mágico, o "pó de pirlimpimpim" da vez, chama-se coaching. É um processo fantástico que pode transformar incompetentes em campeões de resultados e funcionários com comportamentos inadequados em líderes inspiradores. Desculpe-me por contar a verdade: não é nada disso!

O coaching é um processo que, praticado por profissionais experientes, bem formados e detentores de certificações em metodologias comprovadas, pode enriquecer a performance, corrigir comportamentos e desenvolver competências de liderança.

Segundo Vicky Bloch, autora do livro *Coaching Executivo* (Campus, e-book por 46 reais), uma das maiores autoridades brasileiras no assunto, o coaching é "um processo estruturado, porém flexível, que promove a autoconscientização, a motivação para mudar e o desejo de melhorar o desempenho".

É importante entender que não se trata de milagre. É desenvolvimento puro. O *coachee* — quem recebe o coaching — é que faz as mudanças, se quiser, se estiver consciente de suas deficiências e necessidades, e caso integre e se aproprie das recomendações do *coach*.

Coaching tampouco é dar conselhos, não é consertar as coisas nem resolver problemas, como explica Frederic Hudson, um dos precursores desse tipo de prática, em texto produzido em 1999.

Você ganha com um processo do gênero quando seu objetivo é ampliar a consciência de suas competências, quando precisa de apoio para alcançar metas e resultados, quando necessita fortalecer ou desenvolver sua capacidade de liderança ou quando sente que precisa de ajuda para aperfeiçoar sua performance.

É um processo saudável, ético, profissional e muito efetivo desde que seja praticado de forma voluntária, ou seja, desde que a pessoa deseje e aceite participar da experiência e que a confidencialidade seja mantida, para que o *coachee* se sinta disposto a fazer uma profunda e orientada reflexão.

E então? Depois dessa análise, colocando todos esses aspectos em perspectiva, você acredita que está realmente precisando de coaching? Se a resposta for sim, agora você tem mais elementos para seguir adiante e escolher o caminho correto!

LUIZ CARLOS CABRERA

escreve sobre carreira, é professor na Eaesp-FGV e diretor na PMC – Panelli Motta Cabrera & Associados

"O processo mágico, o 'pó de pirlimpimpim' da vez, chama-se coaching"

ILUSTRAÇÕES: WIL SILVA

REVIRAVOLTA

Nas montanhas dos gorilas

Enquanto a edição desta revista estava sendo concluída, no início de novembro, Marina Klink se encontrava nas montanhas de Uganda, na África, fotografando gorilas — o plano é fazer um livro. A vida de aventura, no entanto, é recente. Antes de se tornar fotógrafa, Marina era uma das mais bem-sucedidas organizadoras de eventos de São Paulo. A virada na carreira começou a ser desenhada após a primeira expedição à Antártica, feita com o marido, o navegador Amyr Klink, e as três filhas em 2006. "Dali em diante, eu não queria mais ficar presa fazendo festa e passei a bloquear a agenda. Quando vi, estava operando no vermelho." Em 2009, Marina fechou o escritório e passou a se dedicar às filhas e à fotografia de natureza. Aos poucos, suas imagens ganharam relevância. Em 2012, lançou o primeiro livro com fotos do continente antártico, onde esteve 13 vezes; em 2016, o segundo. Em 2018, chegará às livrarias o terceiro, pela Companhia das Letrinhas: um título infantil com ilustrações inspiradas em suas fotos, no qual usará a biodiversidade do planeta para discutir a aceitação das diferenças. Recentemente, Marina começou a dar palestras. Isso sem falar no projeto 1 Café e a Conta, no qual fotografa cafés ao redor do mundo — só no Instagram são 36 000 seguidores. Aos 54 anos, ela diz estar no auge profissional. "É incrível como a maturidade nos ensina a enxergar oportunidades."

POR MARIANA POLI

FOTO: VICTOR AFFARO

Para utilizar os 25 meios de pagamento, é necessário ter cadastro ativo junto ao PagSeguro. Mais informações: www.pagseguro.com.br. Integração com Facebook, Instagram, YouTube, Pinterest e Twitter. A versão para celular ou tablet está disponível somente para os planos a partir de R$ 69,99. O bônus de R$ 100,00 será disponibilizado imediatamente após a contratação da Loja VirtUOL, para ser utilizado nos canais do portal UOL (exceto a home). Validade de 2 meses. Durante esse período o cliente tem inserções limitadas até completar 100 cliques.

Fale com os Correios: correios.com.br/falecomoscorreios
CAC: 3003 0100 ou 0800 725 7282 (informações) e
0800 725 0100 (sugestões e reclamações)
Ouvidoria: correios.com.br/ouvidoria
SIC: correios.com.br/acessoainformacao

e-soluções de logística para todo tamanho de e-commerce

CORREIOS LOG+

CLIQUE E RETIRE

LOGÍSTICA INTEGRADA

REDUÇÃO DE PREÇO PROGRESSIVA

LOGÍSTICA REVERSA

PAGAMENTO NA ENTREGA

SEDEX E PAC PARA CADA NECESSIDADE DE PREÇO E PRAZO

SERVIÇOS INTERNACIONAIS

SOLUÇÕES DE MARKETING DIRETO

e-benefícios exclusivos para todo tipo de encomenda

Correios e-commerce, e-completo.

Os Correios possuem um portfólio completo de produtos e serviços para o e-commerce. Contrate um pacote sob medida para a sua loja virtual e receba benefícios exclusivos: condições diferenciadas de preços para o SEDEX; coleta gratuita; posto de atendimento dos Correios na sua empresa e consultor para assuntos comerciais, operacionais, tecnológicos e nas suas demandas de pós-venda. Seu negócio também pode contar com soluções integradas de logística que vão desde a armazenagem, atendimento de pedidos, expedição e entrega dos produtos comercializados até outras soluções, como Logística Reversa, Exporta Fácil, Pagamento na Entrega e distribuição de mala-direta. Diminua custos, aumente suas vendas e melhore seus resultados. Correios, e-soluções para quem vende.

Acesse correios.com.br/ecommerce e saiba mais.

Correios
Soluções que aproximam